

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

Grzegorz Adam Ziętała

**Język – Kultura – Komunikacja
– Biznes w świecie wielokulturowym**

Nowy Sącz 2022

Redaktor Wydania

dr Robert Rogowski

Recenzja

dr hab. Ewa Dźwierzynska, prof. UR

Redaktor Techniczny

dr Tamara Bolanowska-Bobrek

© Copyright by Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
Nowy Sącz 2022

ISBN 978-83-65575-98-2

Wydawca

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: sog@ans-ns.edu.pl
www.ans-ns.edu.pl

Adres redakcji

Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: wn@ans-ns.edu.pl, tbolanowska@ans-ns.edu.pl
wydawnictwo.ans-ns.edu.pl

Druk

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk
ul. Lwowska 143, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 441 02 88, e-mail: biuro@novasandec.pl

Spis treści

WSTĘP	5
ROZDZIAŁ 1. LINGWISTYKA KULTUROWA I MIĘDZYKULTUROWA	7
1.1. Języki współczesnego świata	7
1.2. Wielojęzyczność i różnojęzyczność	8
1.3. Lingwistyka kulturowa a międzykulturowa – historia, problemy badawcze i różnice	10
1.4. Kod kulturowy	14
1.5. Kulturremy i słowa kluczowe	15
1.6. Stereotypy jako fenomeny językowe i kulturowe	21
1.7. Metafory w języku i kulturze	25
1.8. Językowy i kulturowy obraz świata	30
ROZDZIAŁ 2. KULTURA	39
2.1. Kultura i jej pojęcie	39
2.2. Modele kultury	41
2.3. Cywilizacja	47
2.3.1. Rodzaje cywilizacji	47
2.3.2. Cywilizacja a kultura	48
2.3.3. Zderzenie cywilizacji	48
2.3.4. Kręgi kulturowe świata	51
2.4. Kultura zachodnia i kultura wschodnia	53
2.5. Dzieci trzeciej kultury i ich świat	56
2.6. Spotkanie kultur	57
2.7. Różnice kulturowe w przekazach reklamowych	61
2.8. Niewłaściwe prezenty w różnych krajach	63
2.9. Style poznawcze a kultura	65
2.10. Różnice kulturowe a religia	67
2.11. Symbolika zwierząt w różnych kulturach	67
2.12. Różnice kulturowe w wybranych krajach	68
2.13. Charakter narodowy	73
2.14. Tożsamość narodowa	76
2.15. Różnokulturowość, wielokulturowość a międzykulturowość	78
2.16. Kompetencja kulturowa i międzykulturowa	80
2.17. Kultura a globalizacja	84
2.18. Kultura masowa a kultura popularna	88
2.19. Dylematy współczesnej kultury	90

ROZDZIAŁ 3. KOMUNIKACJA KULTUROWA	97
3.1. Kulturowy, kulturalny a komunikacja	97
3.2. Pojęcie komunikowania	98
3.3. Funkcje komunikowania	99
3.4. Rodzaje komunikacji międzykulturowej	99
3.5. Style i linie komunikacji	100
3.6. Różnice w komunikacji międzykulturowej	104
3.7. Komunikowanie poprzez symbole.....	105
3.8. Milczenie jako forma komunikacji w różnych kulturach	107
3.9. Elementy pozawerbalne i zmysły w komunikowaniu się	108
3.9.1. Kinezyka.....	109
3.9.2. Proksemika	114
3.9.3. Haptyka	115
3.9.4. Okulestyka.....	116
3.9.5. Chronemika	117
3.9.6. Węch.....	118
3.9.7. Smak.....	119
3.9.8. Słuch.....	123
3.10. Komunikacja werbalna w różnych kulturach	124
3.11. Nowe formy komunikacji	128
3.12. Komunikacja z „Obcym” kulturowo	131
3.13. Kultura jako komunikacja.....	134
 ROZDZIAŁ 4. BIZNES MIĘDZYKULTUROWY	 135
4.1. Typologia kultur a stosunek do biznesu	135
4.1.1. Kultury propartnerskie i protransakcyjne.....	135
4.1.2. Kultury indywidualistyczne i kolektywistyczne	136
4.1.3. Kultury ceremonialne i nieceremonialne	137
4.1.4. Kultury wysokiego i niskiego kontekstu.....	138
4.1.5. Kultury monochroniczne i polichroniczne.....	140
4.2. Różnice kulturowe w biznesie w wybranych krajach.....	141
4.3. Działalność gospodarcza a religia.....	155
4.4. Kolory w marketingu	156
4.5. Narodowe style zarządzania	158
4.6. Modele kultur organizacyjnych	163
4.7. Modele relacji międzykulturowych w organizacji.....	164
4.8. Zarządzanie różnorodnością	168
4.9. Kultura a negocjacje handlowe.....	169
4.10. Savoir-vivre.....	172
4.10.1. Wręczanie wizytówek	172
4.10.2. Zachowanie przy stole.....	174
4.10.3. Biznesowy dress code w różnych krajach.....	174
 BIBLIOGRAFIA	 181
 KLUCZ	 186

WSTĘP

Niniejsza publikacja składa się z czterech rozdziałów: Lingwistyka kulturowa i międzykulturowa, Kultura, Komunikacja kulturowa, Biznes międzykulturowy. Podział treści pomiędzy rozdziałami jest jednak dość płynny, gdyż wszystkie te elementy wynikają z siebie: kultura wpływa na komunikację w określonym języku między przedstawicielami różnych kręgów kulturowych oraz na sposób prowadzenia przez nich biznesu.

W Rozdziale I znalazły się ćwiczenia na temat języków współczesnego świata, wielojęzyczności i różnojęzyczności, lingwistyki kulturowej i międzykulturowej, kodów kulturowych, kulturowych, słów kluczowych i metafor kulturowych, stereotypów językowych i kulturowych, językowego i kulturowego obrazu świata.

Rozdział II zawiera ćwiczenia na temat: kultury, modeli kultury, cywilizacji i kręgów kulturowych, różnic między kulturami zachodnimi i wschodnimi, stereotypów i uprzedzeń, spotkań kulturowych, różnic kulturowych w wybranych krajach, różnic w reklamie, wręczaniu prezentów, religii, symbolice zwierząt, charakteru narodowego, tożsamości narodowej, różnorodności, wielokulturowości i międzykulturowości, kompetencji kulturowej i międzykulturowej, globalizacji, kultury masowej i popularnej, dylematów współczesnej kultury i świata.

W Rozdziale III zostały poruszone takie zagadnienia, jak: komunikacja, jej funkcje, rodzaje, style i linie komunikacji, komunikowanie poprzez symbole, zmysły czy milczenie, komunikacja werbalna i pozawerbalna, komunikacja za pośrednictwem nowych mediów i różnice w komunikacji międzykulturowej oraz związki między komunikacją a kulturą.

W Rozdziale IV omówiono typologie kultur i ich stosunek do biznesu, różnice kulturowe w biznesie, wpływ religii na działalność gospodarczą, rolę kolorów w marketingu, narodowe style zarządzania, modele relacji międzykulturowych, zarządzanie różnorodnością, wpływ kultury na negocjacje handlowe i zasady *savoir-vivre*.

Publikacja zawiera też klucz z rozwiązaniami ćwiczeń, aby ułatwić czytelnikom samodzielną lekturę i przygotowanie się do zajęć.

Może ona być wykorzystywana na zajęciach z komunikacji interkulturowej, kultury, lingwistyki kulturowej, wielokulturowości, zarządzania biznesem wielokulturowym oraz na innych przedmiotach, których treść zawiera omówienie różnic kulturowych na świecie, a także usprawnienie procesu komunikowania się i zarządzania wielokulturowością.

ROZDZIAŁ 1. LINGWISTYKA KULTUROWA I MIĘDZYKULTUROWA

1.1. Języki współczesnego świata

Ćwiczenie 1. Dopisz właściwą nazwę języka:

We współczesnym świecie funkcjonuje kilka tysięcy języków i narzeczy. Trudno podać dokładną ich liczbę, ponieważ nie ma wypracowanych jednolitych kryteriów, według których można by je policzyć i sklasyfikować. Zdarza się, że dany język jest znany pod kilkoma różnymi nazwami lub dana nazwa odnosi się do dialektu bądź innej odmiany jakiegoś języka. Mimo to badacze próbują choć w przybliżeniu oszacować ich liczbę, która wynosi ok. 7 000.

Według różnych szacunków ok. 86% ludności świata mówi językami azjatyckimi i europejskimi. Wynika to zarówno z gęstości zaludnienia tych obszarów, jak również ekspansji kolonialnej, jaka była w ostatnich stuleciach. Pozostałe 14% populacji używa tzw. języków Pacyfiku.

Choć 7,2 mld mieszkańców Ziemi posługuje się łącznie ponad 7 000 narzeczy, by się wszędzie dogadać, wystarczy poznać 12 z nich. Powód? 96% języków świata włada zaledwie 3% populacji.

Najwięcej ludzi – 1,1 mln – mówi językiem (1), który jest językiem urzędowym w Chinach, Singapurze i na Tajwanie.

Kolejnym wielkim językiem jest (2), którym posługuje się 400 mln ludzi w Indiach.

Podobna liczba osób mówi językiem (3) (Pakistan, Bangladesz, północne Indie).

Najbardziej rozpowszechnionym językiem we współczesnym świecie jest (4), chociaż jest językiem ojczystym tylko dla 400 mln ludzi. Jednak fakt, że jest używany jako język komunikacji zewnętrznej, a w wielu dawnych koloniach brytyjskich jako urzędowy, powoduje, że stał się on obecnie językiem międzynarodowym. Jest on niezbędnym narzędziem komunikacji w gospodarce, kulturze oraz nauce. Stał się współczesnym językiem łacińskim.

Innym językiem międzynarodowym jest (5), którym mówi 300 mln mieszkańców Hiszpanii i Ameryki Łacińskiej.

Mniejszy zasięg ma (6), którym posługuje się 10 mln Portugalczyków, 150 mln mieszkańców Brazylii i dawnych kolonii portugalskich w Afryce (Gwinea, Mozambik, Angola, wyspy: Świętego Tomasza i Książęca).

Podobnie rzecz ma się z językiem (7), którym mówi 100 mln mieszkańców Francji, Belgii, Szwajcarii, Luksemburga, Kanady i dawnych kolonii w Afryce.

W Azji (na zwartych obszarach) do innych, znaczących języków, którymi posługują się najliczniejsze grupy użytkowników, należą bengalski i indonezyjski – po 180 mln osób, (8) (w krajach Bliskiego Wschodu, ponadto jest to język świętej księgi islamu – Koranu), japoński i pendżabski (w północnych Indiach).

Językiem(9) mówi w południowych Indiach i na Sri Lance 90 mln ludzi.

Językiem wietnamskim posługuje się 80 mln ludzi, koreańskim – 70 mln.

Język turecki jest językiem ojczystym dla 50 mln osób. Podobna liczba pojawia się przy okazji języka (10), którym posługują się mieszkańcy Iranu.

W Europie najliczniejszym językiem jest(11), którym mówi 160 mln ludzi w Rosji i innych krajach byłego ZSRR. Wśród języków europejskich kolejne to niemiecki – 100 mln osób i włoski, którym posługuje się 70 mln. Na koniec przyjmuje się, że język polski jest językiem ojczystym dla 50 mln osób.

Do wstawienia: portugalski, farsi, francuski, arabski, hindi, urdu, tamilski, mandaryński, rosyjski, angielski, hiszpański.

Na podstawie: Krzeszowska, 2015.

1.2. Wielojęzyczność i różnojęzyczność

Ćwiczenie 2. Przeczytaj tekst i odpowiedz na pytania:

1. Co to jest wielojęzyczność?
2. Jakie są przyczyny wielojęzyczności?
3. Czy jesteś osobą wielojęzyczną?

Wielojęzyczność definiowana jest ogólnie jako czynne lub bierne posługiwanie się wieloma językami przez jednostkę lub grupę społeczną. Jest to zjawisko ważne społecznie, gdyż wielojęzyczność w skali światowej oraz państwowej jest bardziej rozpowszechniona niż jednojęzyczność: liczba osób wielojęzycznych na świecie przewyższa liczbę osób monolingwalnych. W tym kontekście można przytoczyć różne szacunkowe wartości. Spolsky pisze: „jednojęzyczne społeczności są rzadkością, jednojęzyczne państwa występują jeszcze rzadziej”. Także Romaine podkreśla, że znaczna część wspólnot komunikacyjnych na świecie używa więcej niż jednego języka. Grosjean szacuje, że 50% populacji na świecie jest dwu- lub wielojęzyczna, w innych źródłach odsetek ten szacowany jest nawet na 70%.

Języki nie znają granic państwowych. Spolsky twierdzi, że „w większości państw spora część mieszkańców posługuje się więcej niż jednym językiem, a także większość języków posiada swoich użytkowników w więcej niż jednym państwie”. Wielojęzyczność jest zjawiskiem powszechnym na multietnicznych obszarach Ziemi: w wielu państwach Afryki, Azji, Oceanii. Dobre przykłady to Nigeria (400 rdzennych języków tubylczych!), Indie czy Nowa Gwinea. Zjawisko wielojęzyczności nieobce jest także kontynentowi europejskiemu, choć np. w warunkach polskich nie można mówić o szczególnym natężeniu tego zjawiska.

W dzisiejszych czasach można wyodrębnić różne przyczyny wielojęzyczności, co w dużej mierze wynika z faktu, że istnieją odmienne historyczne uwarunkowania funkcjonowania wielu języków na jednym terytorium (polityka kolonialna, polityka *salad bowl* jako alternatywa do *melting pot*, autonomia językowa). Trudno stworzyć wyczerpujący katalog przyczyn wielojęzyczności i z pewnością niektóre przyczyny będą z czasem zyskiwały na znaczeniu, a inne będą w coraz mniejszym stopniu warunkowały wielojęzyczność. Należy wymienić następujące przyczyny:

- funkcjonowanie w społeczeństwie wieloetnicznym, szczególnie o długich tradycjach wielokulturowości (np. kraje azjatyckie, afrykańskie, Luksemburg, Szwajcaria);
- socjalizacja w rodzinie etnicznie mieszanej (dzieci ze związków binacjonalnych i/lub różnokulturowych, wychowywane w środowisku dwujęzyczności, czasami z preferencją jednego z języków: patry- i matrylinearnie);
- państwowa polityka wielojęzyczności (np. promowanie angielskiego w Szwecji) lub oświata prowadzona w innym języku niż używany na co dzień (np. w angielskim lub hindi w Indiach);
- kultywowanie odrębności etnicznej i posługiwanie się w rodzinie językiem mniejszościowym (np. baskijskim w Hiszpanii, kaszubskim w Polsce);
- wzmożone procesy migracji zarobkowej lub politycznej i posługiwanie się językiem kraju goszczącego/przyjmującego (np. tureccy gascarbeiterzy, imigranci z krajów Maghrebu we Francji, którzy opanowali język kraju przyjmującego, ale znają także swój język ojczysty);
- globalizacja świata gospodarki i biznesu oraz postępująca internalizacja różnych sfer życia, wymuszająca znajomość języka kontrahenta czy partnera handlowego (często współczesnej *lingua franca*, czyli języka angielskiego);
- uwarunkowania geograficzne, np. zamieszkiwanie terenów przygranicznych i wzmożony kontakt z językiem kraju ościennego;
- powrót do kraju z emigracji lub długiego pobytu zagranicznego (np. studiów zagranicznych) z rozwiniętą znajomością języka kraju, w którym się przebywało;
- sytuacja dyplomatów, których dzieci uczą się w szkołach zagranicznych na terenie innego kraju;
- ukończenie studiów na wydziale neofilologii, lingwistyki, a także studiów traduktologicznych.

Na podstawie: Murrmann, 2014, s. 31-35.

Ćwiczenie 3. Przeczytaj tekst i odpowiedz na pytania:

1. Co to jest różnojęzyczność i czym różni się od wielojęzyczności?
2. Czy uważasz się za osobę różnojęzyczną? Przeczytaj uważnie definicję i zastanów się nad tym, w jaki sposób poszczególne aspekty różnojęzyczności odnoszą się do Ciebie.
3. Czy udało ci się wykorzystać twoje umiejętności z zakresu różnojęzyczności w komunikacji międzykulturowej? Pomyśl o sytuacjach, kiedy mówienie obcymi językami lub znajomość wewnętrznego zróżnicowania twojego pierwszego języka okazały się kluczowym elementem twoich doświadczeń międzykulturowych.

Różnojęzyczność to umiejętność używania dwóch bądź też więcej języków, wykorzystywana w celu komunikowania się i uczestniczenia w interakcjach kulturowych. Przykładowo – aby komunikować się z ludźmi z innych kultur, także takimi, którzy podzielają jedną z naszych tożsamości kulturowych (np. tożsamość narodową lub etniczną), ale różnią się od nas przynajmniej pod jednym względem, np.: pochodzeniem etnicznym, religią, językiem ojczystym, klasą społeczną, regionem, z którego pochodzą itp.

Różnojęzyczność oznacza, że:

- wykazujemy się pewnymi kompetencjami w posługiwaniu się jednym językiem obcym lub kilkoma;
- mamy świadomość wewnętrznego zróżnicowania występującego w obrębie jednego języka – np. jeśli naszym pierwszym językiem jest język polski, to wiemy, czym polski mówiony w okolicach Nowego Targu różni się od polskiego używanego na Śląsku.

Znajomość poszczególnych języków u osoby różnojęzycznej jest zróżnicowana; można wykazywać się dużą biegłością w posługiwaniu się językiem ojczystym, mieć średnią znajomość jednego języka obcego lub kilku z nich oraz znać tylko podstawy innych języków.

Na podstawie: Byram, Barret i in., 2011a, s. 7.

1.3. Lingwistyka kulturowa a międzykulturowa – historia, problemy badawcze i różnice

Ćwiczenie 4. Przeczytaj tekst i odpowiedz na pytania:

- 1. Czym zajmuje się lingwistyka kulturowa?**
- 2. Jak zrodziła się lingwistyka kulturowa?**
- 3. Kogo uważamy za najwybitniejszych przedstawicieli lingwistyki kulturowej na świecie?**
- 4. Czym różni się wrocławska szkoła etnolingwistyki od szkoły lubelskiej?**
- 5. Jakie są różnice między lingwistyką kulturową a międzykulturową?**

Refleksja nad relacją języka i kultury nie jest w lingwistyce nowa. W ostatnich latach zaproponowano liczne określenia na programy badawcze i subdyscypliny lingwistyczne odnoszące się do tej problematyki. Badania lingwistyczne z zakresu relacji języka i kultury w Polsce najczęściej są nazywane lingwistyką kulturową, etnolingwistyką oraz językoznawstwem antropologicznym.

W badaniach niemieckojęzycznych używa się w tym kontekście następujących pojęć: kulturwissenschaftliche Linguistik, anthropologische Linguistik, linguistische Anthropologie, anthropozentrische Kulturologie, linguistische Kulturanalyse lub kulturanalytische Linguistik, kultursensitive Linguistik i rzadziej Ethnolinguistik czy interkulturelle Linguistik.

W badaniach anglojęzycznych pojawiają się pojęcia intercultural communication, anthropological linguistics, linguistic anthropology, ethnolinguistics i cultural linguistics.

Dzisiejsza ożywiona dyskusja nad relacją języka oraz kultury, nie tylko wśród językoznawców, ale i wśród przedstawicieli nauk pokrewnych, jak filozofia języka, kulturoznawstwo, socjologia czy politologia, interpretowana jest jako wynik tzw. linguistic turn (zwrot językowy). Językowa koncepcja linguistic turn nawiązuje już w pierwszych założeniach do teorii języka Ferdinanda de Saussure'a (1916), zwłaszcza do jego rozumienia języka jako (zamkniętego w sobie) synchronicznego systemu znaków (langue). Znak językowy nie ma żadnej tożsamości w sobie samym; tylko w różnicy w stosunku do innych; tak jak np. jabłka określają się przez to, że nie są gruszkami, a nie jest m itd. Znaki językowe

są powiązane ze sobą w system różnic, tworząc strukturę. W nawiązaniu do tych poglądów strukturalistycznego językoznawstwa „zwrot językowy” wychodzi z wyobrażenia, że język użycza struktury również rzeczywistości, że nawet realność, tak samo jak język, należy pojmować jako system znaków, jako system reprezentacji i różnic.

W ostatnich latach najsilniejszy wpływ na rozwój myśli z zakresu relacji języka i kultury miały teorie o proveniencji kognitywistycznej i konstruktywistycznej. W Polsce już w latach 80. powstawały pierwsze prace, często inspirowane pomysłami Anny Wierzbickiej i zagranicznych kognitywistów.

W Polsce rozwój myśli nad relacją języka i kultury, który przybiera również wymiar instytucjonalny, datować możemy na drugą połowę lat 80., kiedy powstał periodyk „Etnolingwistyka” (od 1988) pod redakcją prof. Jerzego Bartmińskiego oraz, też od 1988, wrocławska seria „Język a kultura”, jako wynik prac ogólnopolskiego konwersatorium pod tym samym tytułem.

U podstaw myślenia o relacji kultury i języka w szkole lubelskiej oraz wrocławskiej legły: koncepcja stereotypu Putnama, (neo)humboldtyzm niemiecki, a także wczesne założenia amerykańskiego kognitywizmu, w tym prace Lakoffa i Langackera. Istotne w tym kontekście były również przemyślenia Anny Wierzbickiej oraz, szczególnie dla lubelskiej szkoły etnolingwistycznej, prace rosyjskich semantyków i semiotyków (Władimira Toporowa, Jurija Apresjana, Nikity Tołstoja, Swietłany Tołstojowej). Tym, co różniło szkołę wrocławską od lubelskiej, był stosunek do koncepcji kultury. Szkoła etnolingwistyczna swoje pierwsze kroki koncepcyjno-metodyczne stawiała w obszarze dialektów i kultury ludowej, szkoła wrocławska zupełnie te kwestie pomijała.

Polska szkoła refleksji nad językiem i kulturą wychodzi w zdecydowany sposób z założenia, że język ma charakter symboliczny, antropocentryczny oraz interakcyjny. Symboliczność języka manifestuje się w dynamicznej koncepcji znaków językowych, antropocentryzm – w podmiotowym konceptualizowaniu przedmiotów, a interakcyjność wyraża się z jednej strony w relacji język – kultura – poznanie – rzeczywistość, a z drugiej w dialogicznej istocie języka, co pociąga za sobą również tezę o twórczej roli języka w kształtowaniu rzeczywistości, a nie tylko o jego symbolicznym charakterze. Język – kultura – człowiek, na tych trzech komponentach zbudowana jest zarówno etnolingwistyka lubelska, jak i wrocławska lingwistyka kulturowa. Język i zawarty w nim obraz świata jako subiektywna interpretacja rzeczywistości oraz człowiek, jednostka w wymiarze społecznym, w tym jako częściowo autonomiczny podmiot zbiorowy, będący twórcą i odtwórcą, użytkownikiem języka scalany jest poprzez kulturę, a ona jest jednocześnie pochodną językowych i niejęzykowych działań człowieka.

Lingwistykę kulturową rozumiemy, najogólniej rzecz biorąc, jako dyscyplinę badającą relacje i zależności między językiem a kulturą danego społeczeństwa, która, rzecz ujmując szczegółowo, bada kulturę rzeczywistości i kulturę wartości zawartą w języku, to znaczy bada system semantycznych wyborów i kategorii języka oraz system aksjologiczny zawarty w języku, czyli wartościowania, normy, oceny oraz wartości moralne, estetyczne i poznawcze zakodowane w języku, a także ich wpływ na osobowość ludzką, na poglądy, przekonania, postawy jednostkowe i społeczne – a w rezultacie na ludzkie zachowania i działania, interakcje międzyludzkie, działania jednostek i ich grup społecznych, które są stymulatorem doświadczenia i składają się na doświadczenie i tradycję danej społeczności, będąc jednocześnie prawdziwym miejscem dziania się kultury, przez wielu jej teoretyków definiowanej jako system jawnych i ukrytych modeli życia.

Jerzy Bartmiński przedstawił schematycznie wskazane różnice:

- lingwistyka kulturowa = język + kultura
- lingwistyka antropologiczna = język + człowiek
- lingwistyka antropologiczno-kulturowa = język + człowiek + kultura
- etnolingwistyka = człowiek (wspólnota ludzka) + język.

W badaniach anglojęzycznych jedną z pierwszych prac z zakresu lingwistyki kultury, pt. „Toward a Theory of Cultural Linguistics” (1996), opublikował Gary B. Palmer z Uniwersytetu Nevada w Las Vegas. W dużej mierze na podstawie jego przemyśleń Farzad Sharifian w artykule „Cultural Linguistics” z 2015 roku, przetłumaczonym przez Adama Głaza dla „Etnolingwistyki” (2016) pt. „Lingwistyka kulturowa”, stwierdza, że jako subdyscyplina językoznawstwa, ale o korzeniach sięgających różnych dziedzin, lingwistyka kulturowa bada obszary wzajemnego oddziaływania języka, kultury oraz procesów poznawczych. Przedmiotem jej zainteresowań są zatem konceptualizacje, ale (I) mają one podstawę kulturową oraz (II) są kodowane i wyrażane w języku. Centralną pozycję zajmuje tu zrozumienie znaczenia jako konceptualizacji, co przyjęto z dorobku językoznawstwa kognitywnego, z którego lingwistyka kulturowa czerpała od momentu swojego powstania.

W badaniach niemieckojęzycznych pojęcie lingwistyki kulturowej pojawiło się stosunkowo późno. Wiodącym językoznawcą w badaniach z rzeczowej domeny jest prof. Angelika Linke z Uniwersytetu w Zurychu i jej uczniowie: Susanne Tienken, Juliane Schröter, Noah Bubenhofer, Joachim Scharloth. Badacze ci posługują się pojęciem „kulturanalytische Linguistik”, co w polskim tłumaczeniu oznacza „lingwistyka analizująca kulturę”, a traktować ją można jako lingwistykę kulturową, zwłaszcza że jej celem jest uchwycenie kulturowego charakteru użycia języka. Wskazuje na to Angelika Linke: właściwym celem lingwistyki kulturowej jest zwracanie uwagi – poprzez analizę użycia języka – na zjawiska kulturowe oraz zmiany, które nie są widoczne gołym okiem. Takie interpretacje są w oczywisty sposób spekulatywne, ale byłoby nierozsądne wyciąganie wniosku, że należy z nich zrezygnować, zwłaszcza że widzimy w nich nie ostateczne objaśnianie świata, lecz oferty interpretacyjne w ramach krytycznej dyskusji z innymi dyscyplinami kulturoznawczymi.

W tym samym czasie w Niemczech została wydana monografia sławisty Holgera Kußego „Kulturwissenschaftliche Linguistik” [Lingwistyka kulturoznawcza], którą również należy potraktować jako pewną perspektywę spojrzenia na lingwistykę kulturową, także dlatego, że jako sławista autor przedstawił w niemieckojęzycznej przestrzeni naukowej mało znane prace sławistów, w tym rosyjskich i polskich lingwistów, takich jak Baudoin de Courtenay, Anna Wierzbicka czy Aleksander Potebnej. Zadania lingwistyki kulturowej postrzega on przede wszystkim następująco:

- opisywanie języka jako zjawiska kulturowego;
- opisywanie kultury jako zjawiska językowego;
- stosowanie lingwistyki do badań obszarów komunikacji społecznej;
- stosowanie badań lingwistycznych w komunikacji międzykulturowej i uczenie się międzykulturowe.

Adam Głaz, porównując polską lingwistykę kulturową z jej anglosaskim odpowiednikiem, stwierdza, że różnice w obu podejściach wynikają z odmiennego rozumienia kultury. Anglosaska lingwistyka kulturowa, definiując pojęcie kultury, zwraca szczególną uwagę na jej aspekty poznawcze, psychologiczne oraz mentalne. Obrazuje to

choćby głos Palmera, który zakłada, że kultura to „nagromadzona wiedza o społeczności lub społeczeństwie, łącznie z modelami poznawczymi/kognitywnymi, schematami, scenariuszami i innymi formami konwencjonalnych wyobrażeń”. Polska lingwistyka kulturowa traktuje kulturę w dużej mierze w perspektywie aksjologicznej, jako zespół wartości istotnych dla danej grupy społecznej. Niemiecka lingwistyka kulturowa kładzie silny nacisk na działania językowe, w wymiarze zarówno interakcyjnej, jak i konstrukcyjnej koncepcji języka.

Atrybut „międzykulturowy” w połączeniu z pojęciem lingwistyki może budzić na pierwszy rzut oka zdziwienie, również dlatego, że pojęcie to nie należy jeszcze do zadomowionych w badaniach lingwistycznych. Do przestrzeni niemieckojęzycznej wprowadził je węgierski lingwista, obecnie szef katedry lingwistyki w Erfurcie, Csaba Földes, publikując na ten temat kilka prac, m.in. „Interkulturelle Linguistik. Vorüberlegungen zu Konzepten, Problemen und Desiderata” (2003) [Lingwistyka międzykulturowa. Wstępne przemyślenia o konceptach, problemach i dezyderatach]. Nie oznacza to, że on pierwszy użył tego określenia, ale to on silnie je zakotwiczył w badaniach lingwistycznych. Wcześniej Hannes Kniffka umieścił w niemiecko- i anglojęzycznym tytule monografii zbiorowej „Elements of Culture Contrastive Linguistics = Elemente Einer Kulturkontrastive Linguistik” (1995) pojęcie „lingwistyka kulturowo-kontrastywna”, wskazując tym samym, że chodzi mu o badania porównawcze, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów kulturowych. W podobnym tonie wypowiadał się również w Niemczech Fritz Hermanns. Wskazywał on na konieczność prowadzenia lingwistycznych badań kulturowych w ujęciu kontrastywnym, stwierdzając, że lingwistyka międzykulturowa to taka, która – analizując języki – zwraca uwagę na ich kulturowość oraz na różnice i podobieństwa różnych kultur języka.

Na podstawie dotychczasowych opracowań z zakresu lingwistyki międzykulturowej możemy wyróżnić następujące obszary jej zadań:

- porównywanie języków i przede wszystkim konceptualizacji kulturowych z kilku wspólnot kulturowo-językowych z intencją wskazywania różnic i podobieństw i/lub uświadomienia specyfiki kulturowej badanych działań językowych;
- uchwycenie kontaktu językowego między dwiema wspólnotami kulturowo-językowymi z intencją wskazania mechanizmów przenikania struktur gramatycznych, znaczeń i konceptualizacji między badanymi językami;
- analizowanie działań językowych w sytuacjach komunikacji międzykulturowej z intencją wskazania mechanizmów prowadzących do nieporozumień oraz konfliktów.

Lingwistyka międzykulturowa czerpie z lingwistyki kulturowej koncepcje języka i relacji między nim a kulturą oraz korzysta z warsztatu metodycznego, który każdorazowo musi być dopasowany do jednego z wyżej wymienionych zakresów penetracji lingwistyki międzykulturowej oraz konkretnego pytania badawczego.

Lingwistyka międzykulturowa korzysta zatem nie tylko z dorobku lingwistyki kulturowej, modelującej w swoisty sposób pojęcie języka w perspektywie kultury, ale i z socjolingwistyki, lingwistyki kontaktu oraz lingwistyki kontrastywnej, zwanej również lingwistyką porównawczą lub konfrontatywną.

Na podstawie: Czachur, 2017, s. 7-24.

1.4. Kod kulturowy

Ćwiczenie 5. Przeczytaj tekst, wybierz właściwe słowo i odpowiedz na pytania:

1. Czym jest kod kulturowy?

2. Jakie znaczenie ma kod kulturowy w marketingu?

Kod kulturowy jest centralnym elementem warstwy znaczeniowej danego wyrażenia, swoistym splotem historycznych, społecznych i kulturowych uwarunkowań każdego systemu językowego, decydującym o sile obrazowania oraz sposobie kategoryzacji rzeczywistości pozajęzykowej, nie dającym się odtworzyć w systemie innego języka. W przypadku wielu wyrażen blokuje on nawet całkowicie procesy rozumienia i ich przetłumaczalność na inny język. Istotną cechą kodu kulturowego jest jego semantyczne „wtopienie się” w inne cechy znaczeniowe, tak, że próba oddzielenia znaczenia poszczególnych komponentów nie jest możliwa. Ten „stop semantyczny” może być właściwie interpretowany tylko z perspektywy mówcy języka ojczystego, a z perspektywy języka obcego konstruowanie adekwatnych odniesień zawodzi z braku porównywalnych cech kulturowych, historycznych, społecznych itp.

Kod kulturowy według Clotaire Rapaille’a jest znaczeniem, jakie nieświadomie przypisujemy danej rzeczy. Inaczej mówiąc, jest to ogólna definicja tego, jak w danej kulturze jest postrzegane dane zjawisko lub obiekt. Kody kulturowe mają ogromne znaczenie w marketingu, ponieważ nakładają się na osobiste doświadczenia odbiorców i kształtują osobiste znaczenie produktu.

Spójrzmy na kilka przykładów. Clotaire Rapaille wymienia w swojej książce „The Culture Code” m.in. takie:

- Samochód w *Ameryce/Chinach* (1) oznacza TOŻSAMOŚĆ, podczas gdy w *Japonii/Niemczech* (2) INŻYNIERIĘ.
- Zdrowie dla *Francuzów/Amerykanów* (3) oznacza RUCH, dla *Chińczyków/Niemców* (4) BYCIE W HARMONII Z NATURĄ.
- Kod kulturowy jakości w *Ameryce/Chinach* (5) to TO DZIAŁA, podczas gdy w *Niemczech/Japonii* (6) to DOSKONAŁOŚĆ.
- Jedzenie w *Japonii/Ameryce* (7) kojarzy się z PALIWEM, podczas gdy we *Francji/Chinach* (8) z PRZYJEMNOŚCIĄ.
- Kod kulturowy zakupów w *Francji/USA* (9) to POŁĄCZENIE Z ŻYCIEM, a we *Francji/USA* (10) NAUKA SWOJEJ KULTURY.

Jak wykorzystać kody kulturowe w marketingu?

Po pierwsze, kody kulturowe są częścią procesu poszukiwania tzw. consumer insight. Ponieważ działają na poziomie podświadomych znaczeń, uwarunkowują ludzkie postawy i zachowania nabywcze. Często sam kod kulturowy zawiera w sobie jakiś problem lub wskazuje brak, który może być podstawą opracowania produktu.

Po drugie, kody kulturowe są ramami znaczeniowymi, w jakich porusza się klient, oceniając daną ofertę. Przykładowo, jeżeli telefon komórkowy kojarzy się komuś z niewolnictwem (ciągłym byciem dostępnym i zmuszonym do odbierania niechcianych połączeń), to bardzo trudno będzie przekonać taką osobę do zakupu nowego aparatu ze względu na jego jeszcze lepsze możliwości komunikacji. Raczej należałoby jej zareklamować możliwość zróżnicowania dzwonek w zależności od dzwoniącej osoby oraz sposób ewentualnego „ukrycia się” przed niechcianymi rozmówcami.

Po trzecie, kody kulturowe wskazują na głębokie znaczenia przedmiotów i zjawisk, jakie występują w danej kulturze i pozwalają dzięki temu zrozumieć ludzi tej kultury. W tym sensie, znajomość kodów kulturowych jest istotnym uzupełnieniem wiedzy o konsumentach. Często wiemy bardzo dużo o aspekcie behawioralnym nabywców, ale na poziomie zmiennych kulturowych potrafimy kłaść wszelkie różnice na karb mentalności narodowej. Kody kulturowe pozwalają precyzyjnie określić różnice w interpretacji różnych zjawisk między różnymi kulturami. Dlatego ich znajomość jest szczególnie przydatna w międzynarodowych korporacjach i firmach działających na wielu rynkach.

Na podstawie: Szeluga, 2020, s. 65-66; Pogorzelski, 2008.

1.5. Kulturomy i słowa kluczowe

Ćwiczenie 6. Przeczytaj tekst i odpowiedz na pytania:

1. Co to jest „kulturom”?
2. Jakie są różnice w definiowaniu „kulturomów” w różnych krajach?
3. Co to są „behawioremy”?
4. Jaka jest różnica między „kulturomem” a „słowaami kluczowymi”?
5. Jakie „kulturomy” są najważniejsze dla kultury polskiej?

Terminem „kulturom” posługiwali się francuscy semiotycy, André Martinet i Georges Mounin. Badacze ci, opisując tzw jednostki kulturowe (culturemes), zwracali uwagę na to, że są one wspólne dla ludzi tworzących daną kulturę i cechują się „wirtualnością” (istnieją w świadomości). Kultura jest systemem bardziej potencjalnym niż język, który ją wyraża, przez co w strukturze semantycznej kulturomów przeważa konotacja (jako zestaw cech semantycznych nieuwzględnianych w definicji, istotnych jednak językowo i kulturowo) nad denotacją.

W niemieckich badaniach kulturoznawczych jako pierwsza terminem „kulturom” posłużyła się Els Oksaar w książce pt. „Kulturomtheorie. Ein Beitrag zur Sprachverwendungsforschung” (1988). Kulturom został tu ujęty jako abstrakcyjna jednostka, służąca do typizacji zachowań społecznych, w których słowom i konkretnym frazom towarzyszą m.in. mowa ciała oraz ograniczenia uwarunkowane rolami społecznymi i płcią. Odpowiadające kulturomom behawioremy Oksaar podzieliła na:

- 1) werbalne (Verbal), realizowane przez pojedyncze słowa, zdania oraz teksty;
- 2) parajęzykowe (Parasprachlich), w których mieszczą się zachowania i wypowiedzi narzucane przez wiek, płeć oraz role społeczne;
- 3) niewerbalne (Nonverbal), realizowane za pomocą mimiki i gestykulacji oraz
- 4) pozawerbalne (Extraverbal), takie jak np reguły proksemiki, czas i miejsce.

W niemieckim przekładoznawstwie kulturomami zajmowali się Hans Vermeer i Heidrun Witte, traktując je jako fenomen w społeczeństwie, który jest postrzegany przez kogoś jako ważna, specyficzna cecha kultury odnosząca się albo do kognitywnej, albo do emotywniej płaszczyzny języka lub do nich obu.

W przekładownawstwie hiszpańskim do omawianej koncepcji sięgnęła Lucía Luque Nadal, wskazując, że kulturemy pełnią trzy funkcje: estetyczną, kognitywno-hermeneutyczną i argumentującą. Jednostki te cechują się ponadto:

1. witalnością (kulturem powinien być „żywy” we współczesnym języku);
2. produktywnością frazeologiczną (kulturem jest ośrodkiem rozbudowanego gniazda frazeologicznego);
3. dużym udziałem konotacji albo nawet jej przewagą nad denotacją w strukturze semantycznej wyrazu reprezentującego kulturem. Tego typu słownictwo charakteryzuje się też wyższą frekwencją.

Ujęcie kulturemu z perspektywy stylistyki językoznawczej znajdziemy w artykule Jana Ożdżyńskiego. Terminem tym badacz określił jako podstawową jednostkę derywacji stylistycznej oraz otwarty zbiór konceptualizacji słownych i tekstowych społeczności językowej, dotyczący wspólnego obiektu nominacji zbioru, w którym konotacje kulturowe stanowią cechę wyróżniającą, ale nie jedyną.

Podejście etnolingwistyczne do koncepcji kulturemów reprezentuje Alicja Nagórko. Badaczka ta posługuje się kulturemem jako podstawową jednostką etnolingwistycznych badań, podkreślając, że ten termin jest „poręczniejszy” niż „słowa kluczowe” Anny Wierzbickiej, „symbole kolektywne” Michała Fleischera, a także „słowa sztandarowe” Walerego Pisarka.

Szczególną zaletą tak ujmowanego kulturemu jest wyraźne odniesienie do kultury (uwidocznione już w strukturze terminu, utworzonego na wzór innych jednostek opisu języka, np. „fonem”, „morfem”, „frazem” i „leksem”). Z kolei wadą jest niedookreśloność, która sprawia, że do kulturemów można zaliczyć:

- 1) słowa kluczowe (w ujęciu Wierzbickiej) oraz morfemy i kategorie morfologiczne o szczególnej funkcji, np. sufiks „-izna” w „bohaterszczyzna” (są to kulturemy w węższym sensie);
- 2) skrypty kulturowe;
- 3) stereotypy (w szczególności stereotypy etniczne);
- 4) ksenizmy (wyrazy i zachowania zdradzające czyjąś obcość kulturową).

Nagórko podała również przykładowe polskie kulturemy: „Kresy”, „bałagan”, „bohaterszczyzna”, „cham”, „cwaniak”, „kołtun”, „kotlet schabowy”, „warchoł”, „załatwić”, „ziemiaństwo”, wskazując, że w tej kategorii mieszczą się także słowa o negatywnych konotacjach. Szczególne miejsce wśród kulturemów zajmują, zdaniem badaczki, egzotyzy, nazwy własne, symbole narodowe, narodowa topografia i etnonimy.

W innej pracy, której współautorką jest Nagórko, czytamy, że kulturemy to ważne dla samoidentyfikacji jakiejś społeczności słowa kluczowe, charakteryzujące zarówno jej stosunek do tradycji, dziedziczonych wartości, jak również radzenie sobie z czasem teraźniejszym, aktualne przeżywanie świata.

Kulturem w ujęciu etnolingwistycznym jest traktowany jako hiperonim terminu „słowo klucz”. Należy więc sprecyzować, co to jest „słowo klucz” (zapisywane też z łącznikiem jako „słowo-klucz” i wymieniane na synonim „słowo kluczowe”). Jak wiele terminów w naukach humanistycznych „słowo klucz” jest używane w kilku znaczeniach. W literaturoznawstwie jako pierwszy posłużył się nim Pierre Guiraud (1954). Badacz ten wyszedł z założenia, że o wadze danego słowa decyduje jego uchwytna statystycznie wysoka częstość użycia wyraźnie odstająca od normy. Na grunt polskiego literaturoznawstwa koncepcję słów kluczy przeszczepił Kazimierz Wyka (1969). W słowach kluczach widział

on jednak nie tylko te wyrazy, które są szczególnie częste w dziele literackim, lecz przede wszystkim takie, które wyrażają jego istotę. Do wydzielenia słów kluczy w literaturze na podstawie statystyki odwoływał się natomiast Edward Stachurski (1998). Jeśli idzie o terminologię, badacz ten wskazał, że na prawach synonimów używa się też terminów: „wyrazy-klucze”, „wyrazy typowe”, „wyrazy tematyczne charakterystyczne” i in.

Nieprzekładalność pewnych słów połączona z obserwacją ich szczególnych i częstych użyci skłoniły A. Wierzbicką do określenia etnolingwistycznej koncepcji słów kluczy, umożliwiających właściwe zrozumienie kultury. W książce „Semantics, culture and cognition. Universal human concept in culture-specific configuration” (oraz w osobnym artykule badaczka ta omówiła rosyjskie słowa „судьба”, „душа” i „тоска”, dowodząc, że są szczególnie istotne w kulturze rosyjskiej i tłumaczą to, co w literaturze i publicystyce jest nazywane metaforycznie „rosyjską duszą”. W kolejnej książce – „Understanding cultures through their key words” (1997/2007) – Wierzbicka omówiła znaczenie pojęć „przyjaźń”, „wolność” i „ojczyzna” w językach: polskim, angielskim, rosyjskim, niemieckim i łacinie. Dwa rozdziały poświęciła też słowom kluczom kultury australijskiej („chiack”, „yam”, „shout”, „dob in”, „whinge”, „bloody”, „bastard”, „bugger”, „bullshit”) i japońskiej („amae”, „enryo”, „wa”, „on”, „giri”, „seishin”, „omoiyari”).

Pod pewnymi względami podobne do kulturomów są też słowa sztandarowe – koncepcja „Fahnenwörter” Josefa Kleina, którą w Polsce spopularyzował Walery Pisarek. Słowa sztandarowe to wyrazy i wyrażenia, które z racji swojej wartości denotacyjnej i konotacyjnej, a zwłaszcza emotywnej, nadają się na sztandary i transparenty, a więc do roli x lub y w strukturach typu „Niech żyje x!”, „Precz z y!”.

Nierzadko ulegają one zmianom w czasie, a także mogą być różne dla różnych grup wiekowych i odmiennych środowisk. Jako przykłady słów sztandarowych Pisarek podał następujące rzeczowniki: „miłość”, „zakłamanie”, „korupcja”, „rodzina”, „dyktatura”, „zazdrość”, „zgoda”, „wolność”, „sprawiedliwość” i „anarchia”.

Terminami bliskoznacznymi do kulturomu w ujęciu przekładoznawczym są: „kluczowe pojęcia”, „realia”, „realia kulturowe”, „leksyka bezekwiwalentna”, „ksenizmy” i „egzotyzymy”.

Kulturomy w ujęciu etnolingwistycznym składają się na autostereotyp, choć nie są z nim tożsame. Do ich zasobu można zaliczyć symbole narodowe (np. „gościnność”, „ojczyzna”, „szlachta”, „ziemiaństwo”), narodową topografię (np. „Polska”, „Częstochowa”, „Katyń”, „Kresy”, „Sybir”, „Wawel”, „Westerplatte”, „Wisła”), endoetnonimy („Polak”, „Polka”), nazwy wartości (np. „Bóg”, „Jezus”, „Matka Boża”, „honor”, „pracowitość”, „wolność”), idei (np. „bohaterstwo”, „patriotyzm”) i wykładników tożsamości kulturowej (np. „bigos”, „chleb”, „kotlet schabowy”, „wódka”), a także określenia negatywne (np. „cham”, „cwaniak”, „kołtun”, „pijak”, „warchoł”).

Na podstawie: Rak, 2015, s. 306-313.

Ćwiczenie 7. Wypełnij Quiz na polskość. Jakie kulturemy pojawiły się w nim?

QUIZ NA POLSKOŚĆ

JAK BARDZO JESTEŚ POLAKIEM/POLKĄ? ROZWIĄŻ TEN QUIZ
I ODKRYJ SWÓJ POZIOM POLSKOŚCI

1. Czy w ostatnich sześciu miesiącach spędziłeś/spędziłaś ponad 3 godziny na siedzeniu przy stole i jedzeniu oraz picciu?

Przyznaj sobie 3 p. za TAK; 0 p. za NIE.

2. Lubisz Prince Polo lub Ptasia Mleczko?

1 p. za każde TAK; 0 p. za każde NIE; -1 p. za każdą opcję, jeśli w ogóle nie wiesz, o czym się tu mówi.

3. Czy podczas Świąt Bożego Narodzenia lub Nowego Roku składasz życzenia każdej osobie z osobna?

*1 p. za TAK; 0 p. za: NIE, składam jedynie ogólne życzenia, takie jak: *Wesołych Świąt!* i *Szczęśliwego Nowego Roku!**

4. Czy uczestniczyłeś/uczestniczyłaś kiedykolwiek w parapetówce – imprezie z okazji otrzymania lub zakupu nowego mieszkania – w którym nie było żadnych mebli?

2 p. za TAK; 1 p. za: TAK, ale mieszkanie było umeblowane; 0 p. za NIE; -1 p., jeśli dotąd nie otrzymałeś/otrzymałaś zaproszenia na parapetówkę

5. Czy byłeś/byłaś u kogoś na działce?

1 p. za TAK; dodaj 1 p., jeśli sam/sama jesteś właścicielem działki; 0 p. za NIE.

6. Lubisz tatara (befsztyk tatarski)?

1 p. za TAK; 2 p., jeśli: TAK, szczególnie, gdy popijam go kieliszkiem wódki; 0 p. za NIE; -1 p., jeśli nie wiesz, co to takiego.

7. Czy, kiedy wybierasz się z wizytą do przyjaciela, czujesz się nieswojo, jeśli przychodzisz z pustymi rękoma?

1 p. za TAK, 0 p. za NIE.

8. Czy zwykle na powitanie lub pożegnanie ściskasz każdej osobie rękę lub całujesz zamiast zawołać do całej grupy: cześć! hej! lub: do widzenia?

1 p. za TAK, 0 p. za NIE.

9. Czy jadłeś/jadłaś kiedykolwiek śledzia w occie? Wędzonego węgorza? Karpia?

Przyznaj sobie 1 p. za każdą z tych ryb; 0 p., jeśli nie jadłeś żadnej z wymienionych.

10. Czy Twój krewny gościł kiedyś w Twoim domu dłużej niż 2 tygodnie?

2 p. za TAK; 0 p. za NIE.

11. Czy kiedykolwiek spałeś/spałaś przez dłuższy czas na rozkładanej wersalce lub rozkładanym łóżku?

2 p. za TAK; dodaj sobie 1 p., jeśli rozkładasz i składasz swoją wersalkę / swoje łóżko codziennie; 0 p. za NIE; -1, jeśli nie ma takiego mebla w Twoim domu/mieszkanii.

12. Czy Twoje nazwisko składa się z 3 lub więcej sylab lub, przynajmniej, jest w nim trzy razy więcej spółgłosek niż samogłosek?

1 p. za TAK; 0 p. za NIE.

13. Czy, kiedy siedzisz wieczorem przy stole z przyjaciółmi, ktoś co jakiś czas wznosi toast?

1 p. za TAK; 0 p. za NIE.

14. Czy często spacerujesz po parku w niedzielne popołudnie?

1p. za TAK; dodaj 1 p. jeśli ubierasz się wtedy elegancko; 0 p. za NIE.

15. Czy masz w domu dodatkowe kapcie (domowe obuwie) dla gości?

3 p. za TAK; 0 za NIE.

16. Czy zabierasz własne kapcie, kiedy wybierasz się z wizytą do domu przyjaciół?

3 p. za TAK; 0 za NIE.

17. Czy zwykle chodzisz do kościoła w niedziele i święta?

1 p. za TAK; 0 za NIE.

18. Czy masz wyrobioną opinię na temat smaku bigosu?

2 p. za TAK; 0 za NIE; -1, jeśli nigdy nie jadłeś/jadłaś domowego bigosu.

19. Czy wypiłbyś/wypiłabyś coś zimnego lub zjadłbyś/zjadłabyś lody, gdybyś miał/miała zapalenie gardła?

2 p. za NIE; dodaj 1 p., jeśli przestrzegłbyś/przestrzegłabyś kogoś przed zrobieniem tego; -1 p. za TAK.

20. Czy, gdy do twojego domu przychodzą goście, natychmiast proponujesz im coś do picia?

2 p. za TAK; 0 p. za NIE.

21. Czy miałeś/miałaś kiedykolwiek 12 gości w mieszkaniu nie większym niż 40 m²?

3 p. za TAK; dodaj 1 p. jeśli było u Ciebie więcej niż 16 gości; 0 p. za NIE; -1 p., jeśli nigdy nie przyjmowałeś/przyjmowałaś w domu gości lub jeśli zawsze mieszkałeś/mieszkałaś w większym mieszkaniu.

22. Czy znasz składniki drinka o nazwie szarlotka?

2 p. za TAK; 0 p. za NIE.

23. Czy kiedykolwiek przyrządzałeś/przyrządzałaś kawę, sypiąc zmielone ziarna kawy do szklanki (kubka) i zalewając je wrzątkiem (gorącą wodą)?

3 p. za TAK; 0 za NIE; -2 p., jeśli nigdy nie widziałeś/widziałaś, by ktoś to robił.

24. Czy znasz cały tekst piosenki Sto lat?

2 p. za TAK; -1 za NIE.

PUNKTACJA:

- 46 punktów lub więcej: Gratulacje! Jesteś nadzwyczajnie polski/polska. Może nawet bardziej polski/polska niż Polacy.
- 24 do 45 punktów: Jesteś bardzo polski/polska. Proszę, sprawdź paszport!
- 11 do 23 punktów: Już jesteś co nieco polski/polska. Tak trzymaj, masz wielki potencjał!
- 1 do 10 punktów: Jesteś Polakiem/Polką w negatywie. Może to znaczyć, że dopiero zaczynasz swoją wyprawę. Nie przejmuj się, niedługo pozbędziesz się swojej cudzoziemskości. Jednak, może to również znaczyć, że jesteś godny/godna pożałowania. Bądź bardziej wytrwały/wytrwała!

Na podstawie: Zarzycka, 2019, s. 435-436.

Ćwiczenie 8. Odpowiedz na pytania. Które kulturemy najtrafniej cechują polskość?

- Czy kiedykolwiek nosiłeś skarpety do sandałów na plaży?
- Czy kiedykolwiek jadłeś kiszzone ogórki lub kiełbasę?
- Czy znasz disco polo?
- Czy znasz Zenka Martyniuka?
- Czy twój obiad w niedzielę składa się zawsze z dwóch dań?
- Czy następnego dnia z rosółu robisz zupę pomidorową?
- Czy jednym z twoich codziennych posiłków są kanapki?
- Czy narzekasz chociaż raz w ciągu dnia?
- Czy często rozmawiasz o polityce?
- Czy jechałeś kiedykolwiek maluchem? / W ile osób?
- Czy jadłeś chleb ze smalcem i ogórkiem?
- Czy wiesz, jak zrobić smalec?
- Czy kiedykolwiek jadłeś pierogi? / Czy wiesz, jak się je robi? / Czy je robiłeś?
- Czy oglądasz skoki narciarskie?
- Czy nazwiska Kochanowski, Mickiewicz, Słowacki cokolwiek Ci mówią?
- Czy znasz choć 3 rodzaje przygotowania ogórków? (konserwowe, kiszzone, małosolne)
- Czy znasz toruńskie pierniki?
- Czy lubisz mizerię?
- Czy chodzisz do dziadków na niedzielne obiady?
- Czy klaszczesz po wylądowaniu samolotu?
- Czy wiesz, co to jest „rozchodnik”?
- Czy jadłeś kogel-mogel? Czy wiesz, jak go zrobić?
- Czy znana jest Ci postać Ferdynanda Kiepskiego?
- Czy na święta podajesz rosół?
- Czy lubisz kisiel?
- Czy na Wszystkich Świętych stawiasz chryzantemy na grobach?
- Czy w Wigilię jesz zawsze karpia?
- Czy po wizycie u mamy lub babci przywozisz domowe jedzenie w słoikach?

Na podstawie: Zarzycka, 2019, s. 437.

1.6. Stereotypy jako fenomeny językowe i kulturowe

Ćwiczenie 9. Przeczytaj tekst i scharakteryzuj kierunki badań nad stereotypami w Polsce.

Stereotypy mają charakter werbalny – są wyrażane, utrwalane w języku i językowo przekazywane.

Początki językoznawczych badań nad stereotypami wiążą się z pracą Uty Quasthoff, a początki badań w Polsce z Walerym Pisarkiem (1975) i Krystyną Pisarkową (1976). Najogólniej w tradycji językoznawczej wyróżnić trzy kierunki:

- 1) formalny (Kurkowska, Skorupka; Lewicki);
- 2) semantyczny (Pisarkowa);
- 3) semantyczno-formalny (Bartmiński).

Kierunek formalny pojawia się na gruncie frazeologii. Według Stanisława Skorupki, utarte związki stereotypowe to związki „utrwalone w języku w pewnej określonej formie, ale nie odbiegające zasadniczo w swej wartości semantycznej od sumy znaczeń swych poszczególnych składników”, np. „silny jak koń”, „lekki jak piórko”. Związki takie stanowią stadium pośrednie pomiędzy związkami luźnymi, o różnym stopniu wymagań kolokacyjnych, np. „jeść jabłka”, „gniady koń”, „pies szczeka”, a związkami stałymi, np. „robić za Murzyna”.

W językoznawstwie polskim reprezentatywna dla kierunku semantycznego jest praca Krystyny Pisarkowej, nawiązująca zresztą do ujęcia Uty Quasthoff. Pisarkowa zajęła się stereotypami etnicznymi. Treść nazw etnicznych, rozumianych nie jako nazwy własne (etnonimy), lecz jako nazwy pospolite, ma u niej charakter stereotypowy, określany przez „nadwyżkę wartości znaczeniowej nad znaczeniem prymarnym rzekomej nazwy własnej niektórych narodowości”. Autorka przyjmuje, „że właśnie owe stereotypy są równoznaczne z konotacją semantyczną nazwy narodu, która dzięki nim funkcjonuje jako nazwa pospolita w systemie leksykalnym”. Jej dążeniem jest określenie tejże konotacji. Czyni to, łącząc procedurę ankietową z kwerendą słownikową. Ankiety, przygotowane na podstawie słowników, były weryfikowane przez ankietowanych, a obejmowały:

- nazwy apelatywne od nazw narodowości;
- wydobycie znaczeń przenośnych, np. „cygan” w znaczeniu „kłamca”;
- frazeologizmy z atrybutami odnarodowymi, np. „awantura arabska”;
- przypisywanie narodom atrybutów wyrażanych przymiotnikowo i rzeczownikowo, np. flegmatyczny – Anglik, dandys – Francuz;
- podawanie znaczeń przysłów, np. „Murzyn zrobił swoje, Murzyn może odejść”.

Poza ankietą pozostały derywaty, np. „ocyganić”, „oszwabić”, a także synonimy przezwiskowe: „Prusak”, „Szwab”, „Pepik”.

Jerzy Bartmiński, opisując założenia teoretyczne słownika, tworzy własne ujęcie stereotypu i jego odmian. Wychodzi „od rozumienia stereotypu jako ustabilizowanego, tzn., reproduktowanego, a nie tworzonego doraźnie połączenia utrwalonego w pamięci zbiorowej na poziomie konkretności odpowiadającej leksemom” i wyróżnia trzy odmiany stereotypu:

- 1) topikę – połączenia czysto semantyczne, którym odpowiada zmienna jeszcze forma językowa, np. „szewcy piją”, „Murzyni wykonują najcięższe prace”, „kukułka przepowiada przyszłość”;

- 2) formuły – ustabilizowane połączenia semantyczno-formalne, tj. mające przyjętą formę werbalizacji, np. „Murzyn zrobił swoje, Murzyn może odejść”;
- 3) idiomy – połączenia wyrazowe z zatartą podzielną semantyczną, zuniwerbizowane, a więc niemające już dla użytkowników przejrzystej motywacji semantycznej, np. „wieszać psy na kims” – złorzeczyć komuś.

Na podstawie: Greń, 2001, s. 67-70.

Ćwiczenie 10. Przedstawiciela jakiego narodu określają dane stereotypy etniczne? Znajdź po kilka określeń opisujących przedstawicieli innych narodów.

jarmułkowy, starozakonny, parch, parszywiec, kasztan, pejsak, cybuch, chałaciarz, chałatowicz, kacap, kapciuch, kapociarz, kłapciuch, krymkes, męczychryst, obrzezaniec, obrzynek, rabin, stary zakon, niedowiarek, niewiara, pogan, Juda, Judasz, Kajfasz, Srul, Jemrej, Gudłaj.	(1)
zbrodniarz, okupant, oprawca, hitlerowiec, gestapowiec, SS-man, złoczyńca, sadysta, Szkop, Szwab.	(2)
Kacap, Kałmuk, Wielki Brat Swołocz; przyjaciele ze Wschodu, Wania, Iwan.	(3)

Na podstawie: Marczevska, 2018, s. 287-296.

Ćwiczenie 11. Określ właściwe mechanizmy powstawania stereotypów:

W procesie powstawania stereotypów działa na ogół kilka złożonych mechanizmów: mechanizmy poznawcze, afektywne, społeczne i kulturowe.

W przypadku mechanizmów (1) tworzenie stereotypów odbywa się na płaszczyźnie kategoryzacji, błędu korespondencji oraz pozornej korelacji.

..... (2) rozpoczyna się wtedy, gdy jakieś grono osób spostrzegane jest jako jedna grupa, pewna całość odróżniająca się od innych grup. Tym samym kategoryzuje się jednostki w różne grupy, które spostrzegane są we wzajemnych relacjach. I tak np. jeżeli na ulicy widzimy młodego, łysego mężczyznę, ubranego w wiatrówkę, to zazwyczaj zaklasyfikujemy go do grupy skinheadów. Przestajemy zwracać uwagę na jego cechy indywidualne. Ogólne cechy grupy stają się cechami poszczególnych jej członków. Z jednej strony tracimy pewne informacje na temat każdej osoby należącej do grupy, z drugiej zyskujemy informacje ogólne.

W przypadku (3) mamy do czynienia z przekonaniem, że istnieje jakieś powiązanie między zmienną A i zmienną B, mimo że informacje na ten temat nie są wystarczające, np. istnieje przekonanie o związku między ekstrawagancją w ubiorze a pewnością siebie, między wiekiem a mądrością, wielkością oczu a dobrocią serca czy powagą oblicza a spolegliwością.

..... (4) spowodowany jest przez spontaniczne wnioskowanie o cechach dyspozycyjnych innych osób na podstawie ich zachowań. Przykładowo, aktorom jesteśmy w stanie przypisywać cechy postaci, które grają. Zdarzają się sytuacje, w których czujemy do jakiegoś aktora antypatię tylko dlatego, że w jakimś popularnym serialu gra „czarny charakter”.

Na mechanizmy (5) składa się warunkowanie klasyczne i zjawisko ekspozycji. Z (6) mamy do czynienia, gdy jakaś osoba lub przedmiot, które występują wielokrotnie w parze z konkretną emocją, zaczynają same wywoływać te emocje. Powtarzalność doświadczenia może spowodować przeniesienie danej emocji na osobę lub grupę. Jeżeli np. w jakiejś rodzinie będzie się mówić niepochlebnie na temat imigrantów z krajów wschodnich, to dzieci z tej rodziny będą odczuwały niechęć do tej grupy imigrantów, niekoniecznie się z nią stykając.

Zjawisko (7) polega na prezentowaniu swojej grupy zawsze w dobrym świetle. Niestety, dzieje się to często na zasadzie porównania z innymi, „gorszymi” grupami. Tutaj prym wiodą politycy.

Mechanizmy (8) tworzą stereotypy związane z tożsamością społeczną i status quo. (9) związana jest z przynależnością do grupy. Przynależność ta ma wpływ na samoocenę każdej osoby z grupy, dlatego swojej grupie będą przypisywać cechy pozytywne, a obcej negatywne. Sukces obcej grupy będzie zawsze deprecjonowany, a porażka eksponowana.

Stereotypy powstają także przy interpretowaniu zastanej rzeczywistości. Na przykład, zachorowania wśród homoseksualistów na AIDS są tłumaczone przez niektórych jako kara za ich preferencje seksualne, a ofiary gwałtu uważa się za osoby, które same sprowokowały tę nieszczęśliwą sytuację. Taka wiara w sprawiedliwość świata wywołuje u ludzi przekonanie, że inni zasługują na to, co dostają, i dostają to, na co zasługują. E. Aronson twierdzi także, że niektóre stereotypy służą do obwiniania ofiary: ludzie są skłonni obarczać pokrzywdzonego za niesprawiedliwy wynik, który inaczej jest trudno wytłumaczyć.

Jeżeli chodzi o mechanizmy (10), to mówimy o społecznym uczeniu się, konformizmie i rolach społecznych. W przypadku (11) uczenia się ważnym nośnikiem informacji na temat stereotypów są rodzice, rówieśnicy, massmedia. Ważną rolę odgrywa również obserwacja i naśladowanie.

..... (12) uwydatnia się w momentach konfliktu między grupami. Od członków grup wymaga się wtedy szczególnej lojalności, opartej na bezdyskusyjnym wyznawaniu zasad tych grup. Sytuacje takie ułatwia propagowanie negatywnych stereotypów grupy przeciwnej. Ciekawe jest to, że głównie osoby wykazujące silniejszą skłonność do przestrzegania norm kulturowych, mają również większą tendencję do podtrzymywania negatywnych stereotypów.

W przypadku (13) często mamy do czynienia z omówionym wcześniej błędem korespondencji. Całej grupie przypisuje się cechy dyspozycyjne, związane z pełnioną przez tą grupę rolą w społeczeństwie. Kobiety częściej zatrudniane są na stanowiskach nauczycielek, pielęgniarek, przedszkolank. Wnioskuje się, że pełnią one takie role społeczne, ponieważ w naturalny sposób są mniej zadaniowe niż mężczyźni, a tym samym bardziej opiekuńcze i nastawione na kontakt z drugim człowiekiem.

Do wstawienia: ekspozycji, konformizm, błąd korespondencji, kulturowe, warunkowaniem klasycznym, ról społecznych, kategoryzacja, afektywne, tożsamość społeczna, poznawczych, pozornej korelacji, społecznego.

Na podstawie: Olszak, 2006, s. 94-95.

Ćwiczenie 12. Wybierz właściwe słowa, określające różnice między stereotypem a uprzedzeniem:

Jeżeli przyjmiemy, że stereotyp to uproszczony obraz świata, wówczas rację ma Ambrose Bierce, definiując *uprzedzenie/stereotyp* (1) jako wędrującą opinię bez widomych powodów na ich poparcie. Jego zdaniem uprzedzenie to także postawa składająca się z trzech podstawowych elementów: afektywnego/emocjonalnego, poznawczego oraz behawioralnego.

Pierwszy element – *emocjonalny/behawioralny* (2) czy też inaczej afektywny – związany jest z typem emocji, jakie towarzyszą postawie, oraz ich nasyceniem. Drugi – *emocjonalny/poznawczy* (3) – sprowadza się do przekonań i myśli, czyli poznania człowieka, tym samym tworząc ową postawę. I ostatni – *behawioralny/poznawczy* (4) – odnosi się do działań zgodnych z reprezentującą kogoś postawą.

Uprzedzenie odnosi się z reguły do *pozytywnej/negatywnej* (5) postawy. I tak jak *stereotypy/uprzedzenia* (6) mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne, tak dla *uprzedzenia/stereotypu* (7) rezerwuje się raczej tę mniej przyjemną stronę.

H. Hamer pisze jasno: *stereotyp/uprzedzenie* (8) to wroga, nieuzasadniona, nieracjonalna, silna i bardzo trwała postawa wobec grupy lub osoby, wyłącznie z powodu przynależności człowieka do danej grupy.

Pozytywnych aspektów *uprzedzeń/stereotypów* (9) broni E. Aronson i zwraca uwagę na to, że będąc uprzedzonym wobec kogoś, niekoniecznie trzeba spodziewać się po tej osobie negatywnych zachowań. *Uprzedzenie/stereotyp* (10) jego zdaniem może być tylko sygnałem, że od danej osoby oczekuje się konkretnego zachowania, nie zaś uprzedzeniem samym w sobie. Najprościej mówiąc, jest to przysłowiowa „czerwona lampka”, która zapala się przed każdym spotkaniem z osobą, wobec której jesteśmy uprzedzeni, ponieważ mamy już o niej „wytrobione zdanie”. I niekoniecznie musi to być zdanie negatywne.

Wydaje się, że najprostszą definicję *stereotypów/uprzedzeń* (11) proponują R.B. Caldini i jego współpracownicy, według których to uogólniona postawa wobec członków danej grupy społecznej. Poruszają oni niezwykle ważną kwestię, a mianowicie stwierdzają, że *stereotypy/uprzedzenia* (12) rzadko kiedy są ujawniane, zwłaszcza w obecności obcych. Najczęściej kryją się pod postaciami argumentów, których można bronić bez świadomości ich silnego powiązania z uprzedzeniami.

B. Wojciszke podkreśla możliwość wyrastania *uprzedzeń/stereotypów* (13) z *uprzedzeń/stereotypów* (14) i fakt rodzenia się dyskryminacji na bazie *uprzedzeń/stereotypów* (15). *Stereotypy/Uprzedzenia* (16) są zbiorem przekonań o członkach jakichś grup społecznych, *stereotypy/uprzedzenia* (17) stanowią stosunek emocjonalny wobec tych osób, a dyskryminacja to konkretne zachowanie.

Philip Zimbardo, badając zjawisko *uprzedzeń/stereotypów* (18), porusza wpływ społeczeństwa na tworzenie się owej postawy. Wychodzi z założenia, że *uprzedzenia/stereotypy* (19) są przeważnie produktem ogromnego wpływu społeczeństwa na umysły młodych ludzi, niezdolnych jeszcze do samodzielnego myślenia. Ci ludzie, jego zdaniem, nie są w stanie odrzucić ogólnie przyjętych schematów narzucanych przez społeczeństwo. Później, gdy dorosną, są już tak przesiąknięci *uprzedzeniami/ stereotypami* (20), że nie chcą i nie potrafią się ich pozbyć.

K. Doroszewicz z kolei podkreśla fakt, że cechą charakterystyczną i zaskakującą (21) *uprzedzeń/stereotypów* jest to, że pojawiają się przed poznaniem.

Todd Nelson zaproponował uniwersalną definicję. *Uprzedzenie/Stereotyp* (22) określił jako tendencyjną ocenę danej grupy, opartą na rzeczywistych lub wyobrażonych właściwościach jej członków. Odnosi się ona zarówno do *uprzedzeń/stereotypów* (23) w sensie negatywnym, jak i pozytywnym. Opisał je w czterech głównych podpunktach. Jego zdaniem, *uprzedzenia/stereotypy* (24) występują pomiędzy grupami; zawierają w sobie ocenę dodatnią bądź ujemną danej grupy; stwarzają tendencyjny obraz tej grupy; opierają się na rzeczywistych lub wyobrażonych właściwościach owej grupy.

Na podstawie: Białopiotrowicz, Kojkoł, 2010, s. 189-191.

1.7. Metafory w języku i kulturze

Ćwiczenie 13. Przeczytaj tekst i odpowiedz na pytania:

1. Czym była metafora dla Arystotelesa?
2. Jakie koncepcje metafor zdominowały wiek XX?
3. Co nowego do badań nad metaforami wnieśli Lakoff i Johnson?
4. Jak na badania metafor wpłynęło językoznawstwo kognitywne?

W zachodniej retoryce i stylistyce do XX wieku dominowała klasyczna definicja metafory, zaprezentowana przez Arystotelesa. Istotny wkład do teorii metafory włożyli Rzymianie, głównie Cyceeron czy Kwintylijan (wprowadził m.in. rozróżnienie na tropy i figury), natomiast co do zasady ich ustalenia nie odbiegały znacząco od arystotelesowych. Równolegle do tradycji europejskiej rozwijała się retoryka arabska, perska czy indyjska, a w każdej z nich w jakimś stopniu zajmowano się tą samą tematyką. Choć aż do czasów romantyzmu definicja Arystotelesa była powszechnie uznawana za kanoniczną, to wiążą się z nią rozmaite problemy. Przede wszystkim jest ona poniekąd częścią systemu filozoficznego Arystotelesa, który jest oparty na dość sztywnym układzie klasyfikacyjnym, uwikłanym w esencjalizm. Oprócz tego – choć Arystoteles zauważył znaczenie metafory w komunikacji – wydaje się, że nie podkreślił tego dostatecznie mocno. Oto wspomniana definicja: Metafora jest to przeniesienie nazwy jednej rzeczy na inną: z rodzaju na gatunek, z gatunku na rodzaj, z jednego gatunku na inny, lub też przeniesienie nazwy z jakiejś rzeczy na inną na zasadzie analogii. Według Arystotelesa w definicji metafory zawierają się również inne tropy, jak metonimia, hiperbola, synekdocha czy alegoria. Arystoteles przyrównywał metafory do zagadek, uważając, że powinni je tworzyć przede wszystkim poeci i wykorzystywać w literaturze. Stąd wywodzi się krytyczne podejście wobec użycia metafory w mowie, które bardzo wyraźnie podkreślali w późniejszym okresie m.in. Thomas Hobbes czy John Locke. Przede wszystkim jednak metafora była uważana za zagadnienie z kręgu literaturoznawstwa, jeden z tropów, a nie zagadnienie godne uwagi językoznawstwa

W XX wieku sytuacja ta uległa zmianie, a zainteresowanie metaforą i metonimią w językoznawstwie gwałtownie wzrosło. W dość krótkim czasie pojawiły się trzy – częściowo konkurencyjne, częściowo dopełniające się – koncepcje metafory, które umożliwiły w późniejszym czasie sformułowanie i rozwinięcie kognitywnej teorii metafory pojęciowej. Były to:

- teoria substytucyjna – metafora opiera się na wewnętrznej sprzeczności dwóch elementów, wywołującej u odbiorcy poczucie zdziwienia;
- teoria porównaniowa – metafora jest skróconą formą porównania (pogląd niesłusznie przypisywany już Kwintylijanowi, na gruncie retoryki arabskiej głosił go w średniowieczu Abu Hilal Al-Askari, a w czasach współczesnych na Zachodzie przede wszystkim Eugene Nida);
- teoria interakcyjna – metafory nie opierają się na samych statycznych słowach, lecz dynamicznych ideach, które pozostają w ciągłym napięciu i często oddziałują na siebie (Ivor Armstrong Richards, Max Black).

Wszystkie te idee miały wpływ na koncepcje metafor pojęciowych, świadcząc o rosnącym zainteresowaniu tą tematyką wskutek wyczerpania teorii klasycznej. Wspomniane zostało wcześniej, że na gruncie tejże uważano metaforę za figurę stylistyczną, służącą głównie celom poetyckim, deprecjonując zarazem jej znaczenie w codziennej komunikacji, bądź uważając ją za coś zbędnego czy wręcz szkodliwego. Dopiero Lakoff i Johnson ostatecznie zerwali z tymi przekonaniem. Wraz z książką „Metafory w naszym życiu”, Lakoff i Johnson zapoczątkowali myślenie o metaforach jako zjawiskach językowych, które przenikają codzienną komunikację, w dużej mierze pozostając „niewidocznymi” dla jej uczestników.

Metafora nie ma wyłącznie charakteru literackiego czy konwencjonalno-językowego, a odzwierciedla procesy myślowe związane z konceptualizacją określonych zjawisk. Zdaniem Lakoffa i Johnsona metafory nie tyle wyrażają relację podobieństwa, ile ją ustanawiają, zarazem oddziałując na uczestników procesu komunikacji. Nie jest więc słuszne rozumienie, że metafory to wymyślane przez poetów pod wpływem natchnienia środki, które – utrwalone w utworach literackich – przechodzą do codziennego języka. Choć tworzenie metafor zapewne wymaga pewnego talentu, to w tym ujęciu ich autorem może być właściwie każdy użytkownik języka.

Lakoff i Johnson w swoich koncepcjach opierali się na kilku podstawowych pojęciach: domena źródłowa (source domain), domena docelowa (target domain), rzutowanie/odwzorowanie (mapping), metafory podstawowe/główne (primary/master metaphors). Metafora miała zatem opierać się na przeniesieniu pojmowanych przez umysł cech jakiegoś fragmentu rzeczywistości z jednej domeny na drugą na zasadzie relacji odwzorowania. Metafory podstawowe miały mieć formę maksymalnie ogólną, uproszczoną, a z nich wywodziły się coraz bardziej szczegółowe warianty i realizacje.

Warto wspomnieć też o Fauconnierze i Turnerze, którzy opracowali alternatywną – choć pod wieloma względami zbliżoną – koncepcję amalgamatów (stopów/blend) pojęciowych (amalgams) i stapiania pojęciowego (conceptual blending). Było to swego rodzaju rozszerzenie teorii Lakoffa i Johnsona, których koncepcje nadawały się do analizy pewnych stałych, zakorzenionych już w języku metafor, niekoniecznie jednak radziły sobie z wyjaśnieniem jak metafory, również te tworzone od podstaw, powstają.

Metafory uważa się często za elementy ustalonej frazeologii danych języków. Istnieją metafory charakterystyczne dla danego języka bądź rodziny językowej, w którym to przypadku o uniwersalności decydują wspólne elementy kulturowe, w pewnych przypadkach wręcz nadrzędne wobec rodziny językowej. Pierwsi językoznawcy kognitywni postulowali możliwość istnienia uniwersalnych metafor czasowo-przestrzennych, zaliczanych przez nich do metafor orientacyjnych: PRZYSZŁOŚĆ JEST Z PRZODU, PRZESZŁOŚĆ JEST

Z TYŁU. Niestety, bardzo szybko okazało się, że wcale nie jest to schemat orientacyjny występujący w każdym języku. Jako kontrprzykład można przywołać choćby język chiński, na którego gruncie występuje odwrotna orientacja, jak również oprócz horyzontalnej osi występuje oś wertykalna (przyszłość jest u góry, przeszłość na dole). Nie trzeba jednak szukać tak daleko – nawet w języku angielskim mamy forefathers, czy w języku polskim przodków. W wielu językach z różnych grup językowych występują z kolei te same metafory podstawowe, np. WIEDZA TO ŚWIATŁO, WIEDZIEĆ TO WIDZIEĆ, RADOŚĆ TO LATANIE, OCZY/SERCA TO POJEMNIKI NA UCZUCIA, DYSKUSJA TO WOJNA.

Z kolei według Newmarka istnieją pewne uniwersalne schematy pojęciowe związane z tworzeniem metafor w różnych językach, a dotyczą one jego zdaniem emocji, np. złości, smutku czy radości. Podejrzliwy badacz musi jednak zapytać, czy na pewno są one uniwersalne. I w ten sposób, metafory związane z radością i smutkiem w wielu językach rzeczywiście związane są z opozycją góra-dół, natomiast choćby w języku arabskim uczucia te mogą być konceptualizowane inaczej, np. przy wykorzystaniu domeny źródłowej, jaką są rośliny. Z drugiej strony poszukiwano schematów związanych z określonymi zjawiskami, które w danej kulturze wyraża się w sposób wyjątkowy. Al-Harrasi argumentuje, że są to m.in. metafory nawiązujące do istotnych tekstów danej kultury, a także metafory związane ze zwierzętami i z kolorami.

Jak twierdzą Lakoff i Johnson, istotą metafory pojęciowej, bo tak autorzy nazwali ową „metaforę myśli”, jest „rozumienie i doświadczenie pewnego rodzaju rzeczy w terminach innej rzeczy”. Przykładowo, pojęcie MIŁOŚCI / ZWIĄZKU DWOJGA OSÓB rozumiemy w kategoriach PODRÓŻY. Dowodem na istnienie takiej konceptualizacji są liczne wyrażenia językowe, jak choćby: „Wiele ze sobą przeszliśmy”; „W naszym związku napotkaliśmy wiele przeszkód i zakrętów życiowych”; „Życzę wam wszystkiego, co najlepsze na nowej drodze życia”; Weszliśmy w ślepy zaułek – teraz już nie ma odwrotu, pozostaje rozwód”.

MIŁOŚĆ / ZWIĄZEK jest domeną docelową, na której strukturę wpływa PODRÓŻ – domena źródłowa. Poszczególne odpowiedniości (rzutowania, projekcje) między elementami domen możemy przedstawić w następujący sposób:

Osoby w związku – podróżnicy.

Rozwój uczucia – etapy podróży (progresja).

Trudności w związku – przeszkody w podróży.

Cel związku – cel podróży.

Życie z drugą osobą – pokonywanie drogi we dwoje.

W takim ujęciu metafora jest czymś ułatwiającym zrozumienie pojęć. Jest strategią umysłową pozwalającą na pojmowanie abstrakcyjnego w kategoriach konkretnego. Wyznacza ona pewien tor myślenia. Łącząc pojęcia, stanowi fundament rozumowania i logiki.

Obecnie metafory pojęciowe badane są również na gruncie neurolingwistyki w odniesieniu do funkcji i budowy mózgu. Jak zwięźle ujmuje to Kövecses: „metafory pojęciowe są skupiskami neuronów w różnych częściach mózgu, które łączą się ze sobą za pośrednictwem obwodów neuronalnych”. Zgodnie z przypuszczeniami badaczy, domeny źródłowe mieszczą się w sensoryczno-motorycznych obszarach mózgu, natomiast domeny docelowe w górnych rejonach kory mózgowej. Takie połączenia miałyby powstawać w wyniku korelacji w fizycznym doświadczeniu świata. Przykładowo dziecko od momentu

narodzin doznaje ciepła macierzyńskiego dotyku. Jest to wyraz uczucia, pielęgnacji, troski. Te dwa doświadczenia pojawiające się jednocześnie, choć dziecko nie potrafi ich jeszcze nazwać, dają podstawę pod formowanie się metafory UCZUCIE TO CIEPŁO (zwerbalizowane przykłady: „ocieplić stosunki”, „ciepłe powitanie”, „gorące uściski”, „ochłodzić relacje” itp.).

Jeśli istotą metafory jest związek między pojęciami, a pojęcia są kategoriami umysłowymi, to znaczy, że przejawów istnienia metafor należy poszukiwać we wszystkich zachowaniach człowieka, nawet tych niekontrolowanych czy nieuświadomionych. Gibbs w bardzo obszernej pracy „The poetics of mind. Figurative Thought, Language, and Understanding” prezentuje wyniki licznych badań, udowadniających wpływ metaforycznego myślenia na gesty, rytuały religijne, różne zachowania niewerbalne, język, zmiany semantyczne, symbolikę dzieł sztuki itp. Tę wszechobecność metafor na różnych poziomach naszej aktywności łatwo zilustrować na przykładzie metafor MORALNOŚĆ TO CZYSTOŚĆ, NIEMORALNOŚĆ TO BRUD, MORALNE OCZYSZCZENIE TO FIZYCZNE OCZYSZCZENIE. W tym przypadku MORALNE OCZYSZCZENIE, czyli pozbycie się naszych win i grzechów, pojmujemy w kategoriach fizycznego oczyszczenia z brudu i zanieczyszczeń. Na poziomie języka metafora ta objawia się w postaci zwrotów typu: „oczyścić się z zarzutów”, „mieć czyste intencje / zamiary”, „brudne / czyste interesy”, „brudne pieniądze”, „czyste serce”, „człowiek czystych rąk” itd. Te same metafory leżą także u podstaw bardzo podobnych obrzędów praktykowanych przez wiernych w różnych religiach. Przykładem może być chrzest, czyli symboliczne zmycie grzechu pierworodnego, a także rytualne kąpiele w mykwach dokonywane przez wyznawców judaizmu.

Na podstawie: Jakubowski, 2021, s. 19-23; Gonigroszek, 2013, s. 205-207.

Ćwiczenie 14. Wybierz właściwy wyraz:

Porównywanie krajów Europy do ludzkich członków metaforycznie określało w przeszłości ich funkcje pełnione wobec kontynentu. Mogła to być także metafora wyrazu twarzy. Tak ujmował to hiszpański autor XVII wieku Baltazar Gracjan, podkreślając cechy, jakie poszczególne narody europejskie demonstrowują w kontakcie z innymi. Zastosował tu właśnie metaforę wyrazu twarzy. Pisał: Europa ma różne twarze: poważną w *Rosji/Hiszpanii* (1), piękną w *Grecji/Anglii* (2) elegancką w/*we Niemczech/Francji* (3), delikatną w/*we Hiszpanii/Włoszech* (4), świeżą w *Niemczech/Anglii* (5), uprzejmą w *Grecji/Polsce* (6), ospałą w *Grecji/Francji* (7) i ponurą w *Rzymie/Moskwie* (8).

Metaforyka narodowa jest próbą znalezienia wspólnego klucza, który pozwoli zrozumieć zjawiska życia codziennego, jako coś wyjątkowego, odświętnego.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 328-329.

Ćwiczenie 15. Dopisz nazwę metafory narodowej:

J. Gannon spojrzął na narody poprzez pryzmat metafor. Istnieją następujące przykłady metafor narodów: **francuskie wino, belgijskie koronki, tradycyjny dom brytyjski, duński obiad świąteczny, niemiecka symfonia, irlandzka rozmowa, rosyjski balet, turecka kawiarnia, włoska opera, szwedzka stuga (dom letni), hiszpańska corrida.**

<p>Przedstawiciele tego narodu odczuwają wewnętrzne napięcie między własnym indywidualizmem a zależnością od społeczności i dają ujście swym pojawiającym się w związku tym emocjom podczas pracowniczych obiadów wydawanych przez firmy w okresie Bożego Narodzenia, zazwyczaj w któryś z trzech wolnych piątków grudnia. Pracodawca dostarcza napoje, a pracownicy przynoszą posiłki. Oni też przychodzą na te długo trwające spotkania bez małżonków i zachowują się bardzo swobodnie. Taki obiad jest okazją do wyładowania napięć, a także do pracowniczych flirtów. Brak jest na nim korporacyjnego rytuału – pochwały firmy i jej pracy.</p>	(1)
<p>Są mistrzami słowa mówionego, rozmowa jest przyjemnością bycia z ludźmi i nawiązywania z nimi kontaktów; oparta na sztuce opowiadania baśni, jest aktywnością tworzenia wspólnoty przez komunikację z bliźnimi, swymi najbliższymi, sąsiadami, serdecznie witanymi gośćmi i Bogiem, do którego modlitwa jest formą rozmowy; daje poczucie wspólnoty, bezpieczeństwa i przyjmuje postać sztuki.</p>	(2)
<p>Metafora solidnej, sprawdzonej i osadzonej w tradycji konstrukcji wypracowanej przez lata; swą strukturą określa miejsce i społeczne znaczenie jego domowników; w nim wychowuje się do życia w świecie i on daje mu poczucie stabilności.</p>	(3)
<p>Podzielony na odmienne grupy etniczne, kraj pełen kontrastów, łączy swe niespójne elementy w misterne koronki, które dziergają od stuleci; produkcja koronek wymaga ścisłej i kompleksowej kontroli, by uniknąć błędów; ta „kontrola i unikanie niepewności” wymagają dokładnego wyznaczania granic i określania miejsc, gdzie występują różnice; trwają, ponieważ osiągają wysoki poziom współpracy i harmonii.</p>	(4)
<p>Właściwą metaforą dla zrozumienia kultury jest kawiarnia, część codziennego życia. To, co kawiarnia reprezentuje, jest całkowicie różne od podobnych miejsc w innych krajach. Nacisk zarówno na islam, jak i laickość jest pierwszą z czterech właściwości kawiarni, która odzwierciedla kulturę. Kawiarnia także dostarcza ważnego miejsca dla wypoczynku, komunikacji i integracji społeczności. Jednak goście, którzy odwiedzają kawiarnię, reprezentują kulturę zdominowaną przez mężczyzn”. Kawiarnia jest miejscem, gdzie spotykamy się z gościnnością, dbałością o ludzi, kontynuacją życia rodzinnego i sąsiedzkiego.</p>	(5)
<p>To zarówno produkt, jak i proces jego powstania; by powstał taki produkt, trzeba przestrzegać zasad jego tworzenia się na różnych etapach działania; to razem powoduje, że powstają produkty różnych jakości, tworząc ich hierarchię; tu ważna jest rola twórcy: ogrodnika-plantatora, winiarza-producenta, i tego, kto jakoś tego produktu ocenia.</p>	(6)
<p>Kochają życie i są świadomi, że zagraża mu śmierć, ten pojedynek życia i śmierci wyróżnia ich kulturę. „Ulegając swej radości lub zewnętrznej radości, dążą do łączenia silnie zakorzenionej wrażliwości na tragedię z równie silnym emocjonalnym pragnieniem heroizmu”. Walka z bykiem łączy „celebrację życia z wypracowanym systemem rytuałów, wielkość i artyzm spektaklu z krwią, przemocą i autentycznym niebezpieczeństwem dla odważnych aktorów”. To wydarzenie czasu odświętnego wymaga współdziałania aktorów o różnych rolach; „walka z niepewnością natury i izolacją jest udratyzowana i celebrowana poprzez walkę z bykiem”; wykonuje ją mała grupa, rodzina, przyjaciele, miasto, region i odbywa się przed publicznością.</p>	(7)

<p>Każdy przedstawiciel tego narodu jest mistrzem w swej nawet drobnej umiejętności, lecz dopiero dyrygent-przywódca wydobywa z tego zespołu wielką muzykę – symfonię na wiele instrumentów.</p>	<p>(8)</p>
<p>Pojawił się jako cudzoziemska forma sztuki i wyrażania swoich uczuć u ludzi, którzy uwielbiali taniec; wpływ obcych baletmistrzów-dyktatorów stworzył mechanizm wartościowania ludzi pod względem ich uzdolnień i gotowości poddania się okrutnemu czasem treningowi i podzielił ludzi, odrzucając tych, którzy się nie nadają i zaliczając ich do bezwartościowej masy, pozwolił na wyłonienie się ludzi wartościowych i dalej dzielił ich ze względu na stopień osiągniętego przez nich mistrzostwa, zaprzeczał idei równości ludzi. Balet podobnie jak opera dramatyzuje życie i dodaje mu piękna i nowego znaczenia; tam zasłużonym wolno wszystko, odrzuconym nic. Dystans ten jest rozumiany przez każdego i to poczucie wymaga od ludzi ciężkich starań, by zbliżyć się do ideału, daje też silne poczucie porażki i zawodu.</p>	<p>(9)</p>
<p>To wyraz stosunku do siebie i świata, sposobu ukazania się innym, dramatyzuje życie i nadaje mu wyraz; naród w spektaklu posługuje się w swym życiu głosem, grą, kostiumem, ma swoich solistów i członków chóru, odgrywających wspólnie swoją historię; życie rodzinne wokół obiadowego stołu jest miejscem symbolicznej ekspresyjnej gry.</p>	<p>(10)</p>
<p>Żyjący w większości w miastach przedstawiciele tego narodu reprezentują nieemocjonalną praktyczność; ich działania cechuje spokój, dobrze zorganizowany byt, dbałość o innych, technologiczny postęp, ekonomiczna innowacja i zdrowy rozsądek; ten rozsądny ład daje im okresowe zaspokojenie chęci powrotu do natury, którą daje prosty, letni dom; ten kontakt z naturą przywraca spokój, związek z pierwotną tradycją, daje poczucie właściwych proporcji, przygotowuje do sprawiedliwego życia z innymi ludźmi.</p>	<p>(11)</p>

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 442-445.

1.8. Językowy i kulturowy obraz świata

Ćwiczenie 16. Przeczytaj tekst i określ różnice między językowym a kulturowym obrazem świata:

Początki tezy o językowym obrazie świata (JOS) sięgają czasów Marcina Lutra, który stwierdził: „ittliche sprag hatt ihren eigen art” („różne języki mają swoje specyficzne cechy w pojmowaniu świata”). Hans Christmann uważa, że problematyka dotycząca JOS pojawia się po raz pierwszy na szerszą skalę w okresie Oświecenia europejskiego, głównie włoskiego i francuskiego. Teoretycznie i filozoficznie problem ten na gruncie nauki niemieckiej sformułował na przełomie XVIII i XIX wieku Johann-Georg Hamann, który pisał o przykładach dowodzących, że „język na poglądy, a poglądy na język wydać się mieć wpływ” („die Sprache in Meynungen und Meynungen in die Sprache einen Einfluss zu haben scheinen”) oraz twierdził, że „każdy język wymaga pewnego właściwego sobie sposobu myślenia oraz realizuje określone, sobie tylko charakterystyczne upodobania” („Jede Sprache fordert eine Denkungsart und einen Geschmack, die ihr eigentümlich sind”). Z kolei Johann Gottfried Herder uważał, że „każdy naród ma własny rezerwuar myśli, które się stały znakami, tym rezerwuarem jest jego język: jest to rezerwuar, do którego wносиły swój wkład stulecia, jest to skarbiec myśli całego narodu”.

Jednakże podstawowe założenia i definitywny kształt tezy o JOS sformułował Wilhelm von Humboldt, twierdząc, że „poprzez wzajemną zależność myśli i słowa jasne jest to, że języki nie są właściwie środkami przedstawiającymi już poznane prawdy, lecz są czymś daleko więcej, a mianowicie – środkami do odkrywania prawd dotychczas nie poznanych. Ich różnorodność nie jest li tylko różnorodnością dźwięków i znaków, lecz właściwie różnorodnością samych sposobów oglądu świata.

Według Weisgerbera JOS – to „ogrom zjawisk natury duchowej, zawartych w każdym języku, ukazujących istnienie duchowego kosmosu”, który może być często przez nas nie przewidywany ani przeczuwany. Weisgerber wskazuje na to, że badanie JOS to badanie i określanie tego, jakie treści poznawcze, jaka wiedza oraz doświadczenie i wartościowanie ujmowanej poznawczo rzeczywistości jest zmagazynowane w języku, przezeń przenoszone i przekazywane przyszłym pokoleniom.

O tym, że język zawiera określony światopogląd, mówi Helmut Gipper – kontynuator poglądów Weisgerbera. H. Gipper tak oto definiuje pojęcie językowego obrazu świata, ważnego dla kultury mentalnej i poznawczej danej społeczności: „jest to ogół rozwiniętych związków kategorialnych w danym języku naturalnym (język ojczysty), jego struktury semantyczne w zakresie słownictwa i w zakresie składni wraz ze wszystkimi, dzięki tym strukturom otwartymi możliwościami wypowiedzi i oceny. Innymi słowy: sposób, w jaki zostaje wniesiona do języka, doświadczona, przeżyta i wyobrażona przez wspólnotę komunikatywną rzeczywistość”. Według Gippera, język jest czymś w rodzaju „klucza do świata”, bo poprzez swą abstrakcyjną, psychiczną, świadomościową stronę obecny jest w psychice jednostki i społeczeństwa, stanowiąc niejako pomost między człowiekiem (społeczeństwem) a rzeczywistością, pośrednikiem specyficznym, otwierającym dostęp do rzeczywistości ludziom nim się posługującym, pośrednikiem, który nie może być zastąpiony w żaden inny sposób.

H. Gipper, czyniąc te uwagi, wskazuje na istnienie analogicznych poglądów i myśli u Benjamina L. Whorfa, które w jego przypadku doprowadziły do sformułowania zasady relatywizmu językowego. Whorf używa angielskiego terminu „view” lub „picture of the world”, mniej obciążonego konotacyjnie niż terminy niemieckie. Nie zawsze jednak uczony ten jasno wyodrębnia trzy różne pojęcia: JOS, naukowy obraz świata oraz światopogląd (ideologiczny obraz świata według Anusiewicza). Wynikało to z faktu, że w badanych przez Whorfa kulturach indiańskich nie mogło być mowy o żadnym naukowym obrazie świata, natomiast JOS i światopogląd (ideologiczny obraz świata według Anusiewicza) są tam nierozdzielnie ze sobą splecione. Naukowy obraz świata i światopogląd dopiero wtedy może być pomyślany i skonstruowany, gdy przyswojony jest JOS, tzn. gdy opanowany został jakiś język. Wynika to z faktu, że język jest czymś fundamentalnym prymarnym, w stosunku do wszelkich innych konstruktów intelektu ludzkiego, będąc zarazem warunkiem umożliwiającym nadbudowywanie na sobie wszelkich innych systemów dotyczących rezultatów poznania świata, odnoszących się do jego interpretacji i struktury.

Na gruncie lingwistyki polskiej pojęcie JOS pojawia się stosunkowo późno, gdyż dopiero w 1978 roku. Oto definicja i opis JOS, sformułowane przez Walerego Pisarka: „JOS, czyli obraz świata odbity w danym języku narodowym, nie odpowiada ściśle rzeczywistemu obrazowi, odkrywanemu przez naukę. Wskutek tego możliwe jest, że między obrazami świata odbitymi w poszczególnych językach narodowych zachodzą znaczne różnice, spowodowane m.in. różnymi warunkami bytowania danych narodów. Szczególnie wyraźnie JOS odbity w danym języku przejawia się w systemie leksykalnym:

najbardziej rozwinięte słownictwo dotyczy z reguły tej sfery zjawisk, która w życiu danej społeczności odgrywa najważniejszą rolę i odwrotnie, słownictwo odnoszące się do zjawisk nie mających większego znaczenia charakteryzuje się ubóstwem. Wskutek tego obraz świata odbity w języku przez pryzmat życia społecznego zawiera element subiektywności. Z kolei jednak użytkownicy danego języka, myśląc o rzeczywistości pozajęzykowej, posługują się pojęciami mieszczącymi się w jego systemie leksykalnym. W ten sposób język ukształtowany przez doświadczenie społeczne narodu sam do pewnego stopnia determinuje sposób widzenia świata, czyli »tworzy« obraz rzeczywistości”.

Tokarski podaje następującą definicję JOS: „jest to zbiór prawidłowości zawartych w kategoriałnych związkach gramatycznych (fleksyjnych, słowotwórczych, składniowych) oraz w semantycznych strukturach leksyki, pokazujących swoiste dla danego języka sposoby widzenia poszczególnych składników świata oraz ogólniejsze rozumienie organizacji świata, panujących w nim hierarchii i akceptowanych przez społeczność językową wartości”.

Według Anisiewicza JOS to „określony sposób ujmowania przez język rzeczywistości (zarówno pozajęzykowej, jak i językowej), istniejący w semantycznych, gramatycznych, syntaktycznych i pragmatycznych kategoriach danego języka naturalnego, to określony sposób odwzorowania świata dany w pojęciowym rozczłonkowaniu zawartym w języku ujmującym ten świat”.

Ważne znaczenie ma też kulturowy obraz świata, tzn. ten system, który odpowiada za całość konstrukcji drugiej rzeczywistości, system organizujący wszystkie pozostałe komponenty obrazu świata w obrębie danej kultury. Obejmuje on nie tylko JOS, lecz również konstrukty produkowane za pomocą innych systemów znakowych (takich jak mimika, gesty, zachowanie itd.), a także naukowe, ideologiczne, religijne, gospodarcze czy ekonomiczne i tym podobne komponenty globalnego obrazu świata.

Kulturowy obraz świata, którego najważniejszy generator – oprócz innych systemów znakowych – stanowi język, jest konstruktem regulującym manifestację produkcji tekstów i – ogólniej – realizacji znakowych, reprezentującym oraz organizującym zasady konstrukcji danej manifestacji kultury i jej produktów jako drugiej rzeczywistości w celu podtrzymania, motywowania, wyrażania/objawiania się oraz reprezentowania, a także generowania procesów zachodzących w systemie społecznym traktowanym jako podstawa systemu kultury. Kulturowy obraz świata jest zatem regulatywem, generatorem, normatywem, a także zasadą organizacyjną w rozumieniu teorii systemów. Kulturowy obraz świata, którego podstawowym elementem i miejscem przejawiania się jest JOS, ujawnia się w konstrukcie drugiej rzeczywistości i jej elementach, a to: w dyskursach (różnego stopnia złożoności), w interdyskursie, a także w symbolach kolektywnych i dyskursywnych jako podstawowych oraz kompleksowych elementach systemowych kultury. Ponadto w różnych kulturowo uwarunkowanych mechanizmach semantyzacji w kolektywnych strategiach manipulacyjnych, w stereotypach, normatywach, procedurach normalizujących w kryteriach normalizacyjnych, w skalowaniach itp. Najważniejszą funkcją tych elementów jest utrzymanie i odgraniczenie systemu, tzn. stabilizacja oraz odgraniczenie danej manifestacji systemu ze względu na jego własny stacjonarny stan oraz z uwagi na inne systemy, a także otoczenie danego systemu. Stosowane są przy tym zarówno mechanizmy dyferencjonujące, jak też mechanizmy zapobiegające dyferencjacji, które również stanowią ważne elementy drugiej rzeczywistości.

Na podstawie: Anisiewicz, Dąbrowska, Fleicher, 2000, s. 24-31.

Ćwiczenie 17. Dopisz nazwę właściwego zwierzęcia do frazeologizmu animalistycznego. Podaj podobne frazeologizmy w innych językach:

Jednym z wyznaczników językowego obrazu świata są związki frazeologiczne. Wiele ciekawych spostrzeżeń w tej kwestii dostarczają frazeologizmy, których członem konstytutywnym jest nazwa zwierzęcia. Są to frazeologizmy animalistyczne, które stanowią nie tylko znaczną część zasobu frazeologicznego polszczyzny, ale są również jedną z najciekawszych grup, zajmujących osobliwe miejsce w językowo-kulturowym obrazie świata, ponieważ stereotypy zwierząt należą do najstarszych i mają szczególne znaczenie kulturowe. Wiąże się to z wielowiekową tradycją mówienia o sprawach ludzkich pod maską postaci zwierzęcych.

- zmarznąć jak (1)
 (2) zawsze chodzi swoimi ścieżkami
 zjeść (3) z kopytami
 (4) zawsze spada na cztery łapy
 pogoda pod (5)
 mieć (6) zdrowie
 tyle co (7) napłakał
 patrzeć na kogoś (8)
 spocić się jak (ruda) (9)
 płakać jak (10)
 spać jak (11)
 włosy na (12)
 odważny jak (13)
 tańczyć jak (14)
 trafiło się jak ślepej (15) ziarno
 (16) by się uśmieł
 jak (17) z gardła wyjęty
 biegać, latać jak (18) z pęcherzem
 bawić się jak (19) z myszką
 można z kimś (20) kraść
 patrzeć jak (21) na malowane wrota
 palnąć, strzelić (22)
 poruszać się jak (23) w składzie porcelany
 robić z siebie (24)
 powolny jak (25)
 chodzić, kłaść się spać z (26)
 czuje się jak (27) w wodzie
 mieć (28) w nosie
 palnąć, strzelić (29)
 zły jak (30)
 pracowity jak (31)
 coś spłynęło po kimś jak woda po (32)
 wyglądać jak zmokła (33)
 wpatrywać się jak (34) w kość (gnat)

wybierać się jak (35) za morze
łaknąć czegoś jak (36) dżdżu
mądry jak (37)
wić się, wysliznąć się jak (38)
brudny jak (39)
dzielić skórę na (40)
siedzieć jak (41) pod miedzą
chytry jak (42)
biedny jak (43) kościelna
chodzić jak błędna (44)
głupi, uparty jak (45)
głodny jak (46)
zły jak (47)
znać się jak łyse (48)

Na podstawie: Pietruszka, 2019, s. 174-177.

Ćwiczenie 18. Przeczytaj tekst i odpowiedz na pytania:

1. Jaka jest różnica między kolorem a barwą?
2. Jakie problemy pojawiają się podczas przekładu nazw kolorów na inne języki?
3. Jak różni się pojmowanie kolorów przez narody?

Ciekawym obszarem do analizy, ukazującym różnice językowe i kulturowe, jest słownictwo i frazeologia odnosząca się do nazw kolorów. Kolor definiowany jest jako cecha długości fali światła, emitowanego przez przedmiot lub odbitego przez niego, jest zjawiskiem obiektywnym, istniejącym jakby niezależnie od naszego narządu zmysłu, jakim jest oko. Barwa natomiast jest zjawiskiem subiektywnym, jest to rodzaj wrażenia psychofizjologicznego. Jej odbiór jest więc indywidualną cechą osobniczą i może różnić się u różnych osób.

Szczególnie trudne może być ustalenie tego, gdzie „kończy się” jeden kolor, a zaczyna drugi. To, co dla jednej osoby jest kolorem ciemnoniebieskim, dla drugiej jest już granatowym. Niemniej jednak użytkownicy każdego z języków radzą sobie jakoś z dobozem nazw kolorów do przedmiotów, które chcą opisać, zwłaszcza jeśli chodzi o tzw. barwy podstawowe.

Słowa oznaczającego hipotetyczny kolor X stosuje się np. w odniesieniu do skał, ziemi, kory drzew, podczas gdy kolor – to barwa nieba, morza, trawy, drzew. Każdy kolor więc i oznaczający go wyraz opiera się na pewnym conceptualnym prototypie. Ciekawy jest też fakt, że wiele nawet oddalonych od siebie kultur utożsamia te same kolory z tymi samymi rzeczami lub przedmiotami istniejącymi fizycznie w otaczającym nas świecie. Kolor czerwony więc kojarzony jest z krwią, niebieski z niebem, a zielony z trawą.

Prawdziwy problem zaczyna się jednak, kiedy chcemy przetłumaczyć nazwę jakiegoś koloru na język obcy. Po pierwsze, nawet jeśli w obu tych językach występuje słowo na określenie danej barwy, niekoniecznie musi ono znaczyć dla użytkowników dokładnie to samo. Weźmy np. kolor biały – w języku angielskim oznaczany jest słowem

„white”, w hiszpańskim „blanco”. Dla Polaków, podobnie jak dla Brytyjczyków, to przede wszystkim kolor śniegu (sugerują to wyrażenia typu: „biały jak śnieg”, „as white as snow”). Mimo że Hiszpanie doskonale wiedzą, czym śnieg jest, to jednak rzeczywiste doświadczenia ze śniegiem mamy odmienne.

Każda kultura wypracowała również pewną symbolikę kolorów. Ponadto, barwy mogą mieć dla różnych społeczności różne konotacje – dla naszej kultury kolor czarny jest barwą smutną, dlatego stał się symbolem żałoby, w Indiach natomiast taką funkcję pełni właśnie kolor biały. W różnych społecznościach dany wyraz może mieć więc odpowiednik językowy, ale nie „mentalny”, symboliczny.

Co więcej, w obrębie jednej kultury kolory mogą mieć odmienne znaczenie dla różnych grup społecznych. Dla Johna Gagea takimi podgrupami mogą być dzieci, kobiety lub przedstawiciele pewnych zawodów operujących kolorem na co dzień. Wymienia on interesujący przykład hodowców koni, którzy niezależnie od używanego języka, mają nawet 60 określeń na maść tych zwierząt.

Powszechnie znany jest również fakt, że wiele wyrazów oznaczających barwy w jednym języku nie ma swoich jednoznacznych odpowiedników w drugim języku. To, co w jednym jest odrębnym kolorem, w drugim może być jedynie odcieniem jakiejś barwy. Przykładem może być język angielski i wyraz „blue” oznaczający kolor niebieski, który w języku polskim ma swój odpowiednik, w języku rosyjskim natomiast pojęcie to jest rozbite na dwa oddzielne – jasnoniebieski „gołuboj” (голубой) i ciemnoniebieski „sinij” (синий). Podobnie jest z angielskim „brown” i polskim „brązowym”, którym odpowiadają trzy francuskie słowa „marron”, „brun” czy nawet „jaune” w zależności od odcienia. Jeszcze jednym przykładem może być wyraz „pilâ”, który w języku hindi służy do oznaczania całej gamy barw żółto-brązowych i w zależności od kontekstu może być tłumaczony jako żółty, pomarańczowy czy brązowy. Ponadto, język polski wyróżnia np. kolor granatowy, którego angielskim odpowiednikiem podawanym przez słowniki jest wyraz „navy blue”, nawiązujący do koloru mundurów angielskiej marynarki. O ile jednak w języku polskim kolor granatowy to oddzielna barwa, to w języku angielskim sugeruje powiązanie z kolorem niebieskim „blue”, będącym jego morskim odcieniem. Podobnie jest z wyrazem „off-white” – angielskim odpowiednikiem polskiego kremowego (czasem tłumaczonego też jako odcień złamanej bieli), który wskazuje raczej na odcień bieli niż oddzielny kolor, tak jak w języku polskim.

Język węgierski natomiast wyróżnia dwa kolory czerwone – „piros” i „ver es”. „Piros” to kolor jasnoczerwony, żywszy, często stosowany do określania przedmiotów sztucznych lub nieożywionych, „ver es” jest ciemniejszy, głębszy i odnosi się do wielu rzeczy ożywionych bądź związanych z naturą. Oba te wyrazy wchodzą też w odmienne kolokacje.

Są również języki zupełnie inaczej klasyfikujące kolory, odnosząc je nie tyle do barwy postrzeganej wizualnie, co do innych właściwości przedmiotów. Język hanunóo występujący na Filipinach ma np. cztery główne nazwy kolorów: jasną, obejmującą to, co my zwiemy bielą oraz jasne odcienie innych barw, ciemną (czern, fiolet, ciemna zieleń), wilgotną (jasnozielony, żółty) oraz suchą (kasztanowy, czerwony).

Język japoński natomiast posiada jeden wyraz „aoi” oznaczający kolor pokrywający się ze znaczeniami dwóch polskich słów „niebieski” i „zielony”. Tak więc „aoi” są niebo, morze, zielone światło uliczne. Jeśli jednak istnieje potrzeba odniesienia barwy nieba do koloru trawy, Japończycy określają trawę innym przymiotnikiem „midori”,

„aoi”, bowiem wskazuje raczej na stany przejściowe niż stałe cechy przedmiotu. Wyraz ten nie tylko oznacza kolor, ale także jego zmienną naturę – „aoi” może być światło, gdyż zmienia się często, niebo i morze, gdyż także są zmienne, podobnie jak drzewa czy trawa po deszczu.

Kontynuując, w języku walijskim wyraz „gwyrrd” oznacza kolor zielony, lecz jego zakres semantyczny jest węższy niż angielski „green”. Stosuje się go, opisując przedmioty jasne, o barwie żywszej. Tak więc niektóre angielskie „green” dla Walijszczyków są już niebieskie. Przykład ten jeszcze raz dowodzi, że barwa nie jest pojęciem uniwersalnym, ale zależy od asocjacji z nią związanych. Potwierdzeniem takiego poglądu mogą być kolejne określenia pochodzące tym razem z języka Tasmańczyków, który ma szereg wyrazów na oznaczenie koloru czarnego, nie ma natomiast jednego, ogólnego słowa czarny: „kotkot” – czarny jak kruk; „torowo” – czarny jak zwęglone orzechy aleurytów; „luluba” – czarny jak rodzaj błota; „dep” – czarny jak spalona żywica drzewa kanari; „utur” – czarny jak zwęglone liście betelu pomieszane z żywicą, „likutan” – bardzo czarny.

Można założyć więc, że jeśli dany język wyróżnia np. dwa oddzielne kolory, a nie jedynie odcienie jednego, to wówczas użytkownicy tego języka będą również inaczej klasyfikować przedmioty mające te barwy, a idąc dalej, można spróbować sprawdzić słuszność poglądów Sapira oraz Whorfa. Takie założenie zostało w pewnym sensie udowodnione przez Browna i Lenneberga, którzy przeprowadzali eksperyment na niemieckich i japońskich studentach. Język japoński, jak już wspomniano, nie rozróżnia koloru niebieskiego od zielonego, które to barwy określane są tym samym słowem „aoi”. Zauważono, że japońscy studenci mieli problem z rozróżnieniem pokazywanych im tych dwóch kolorów, podczas gdy Niemcy nie mieli takiego problemu (w języku niemieckim są dwa odrębne wyrazy na kolor niebieski i zielony). Wyniki doświadczenia sugerują, że kategoryzacje pojęciowe narzucane przez język mogą faktycznie wpływać na percepcję rzeczywistości.

Na podstawie: Gonigroszek, 2008, s. 94-98.

Ćwiczenie 19. Dopisz odpowiednią nazwę rośliny i owocu:

- wysmukły jak (1)
- chłop jak (2)
- miły jak (3) na języku
- gorzki jak (4)
- kwaśny jak (5)
- drży jak (6)
- trzęsie się jak (7) od wiatru
- pryczepić się jak (8) psiego ogona
- wpadł jak (9) w kompot
- czuć się jak (10) przy drodze
- wyrósł jak (11), a głupi jak głąb
- czerwony jak (12)
- od (13) brzuch tusty
- z tej (14) nie będzie mąki

gdzie (15) rośnie
sypać (16) w oczy
znać się na czymś jak kura na (17)
śmieje się jak diabeł w suchej (18)
plecie, jakby się (19) najadł
śmieje się jak szkapa do (20)
siedzi jak (21) przy drodze
pasować jak (22) do kożucha

Do wstawienia: osika, pszenica, kwiatek, burak, groch, blekot, chmiel, kapusta, śliwka, topola, dąb, rzep, cytryna, owies, mak, dąb, pieprz, wierzba, grzyb.

Na podstawie: *Językowy obraz świata*.

Ćwiczenie 20. Dopisz wyraz „wątroba” lub „serce” do związków frazeologicznych dotyczących uczuć:

ktoś idzie za głosem (1)
kogoś chwyciło za (2)
komuś jest ciężko na (3)
komuś twardnieje (4)
komuś (5) pęka
..... (6) się w kimś przewraca
ktoś jest (7) z kimś
komuś spadł kamień z (8)
coś leży komuś na (9)
ktoś jest bez (10)
ktoś nie ma (11)
ktoś ma (12) na dłoni
komuś (13) pęka
coś przesywa komuś (14)
ktoś kogoś w głębi (15) kocha
ktoś ofiaruje komuś swoje (16)
robić coś, co (17) dyktuje
ktoś ma coś na (18)
ktoś radzi się (19)
ktoś ma żal w (20)

Na podstawie: *Językowy obraz świata*.

Ćwiczenie 21. Przyporządkuj frazeologizmy do podanych niżej kategorii:

- (1) odległość, przestrzeń:
-
- (2) ilość:
-
- (3) intensywność:
-
- (4) szybkość:
-

Do wstawienia: tyle, ile dusza zapragnie; pomknąć jak strzała; walić drzwiami i oknami; pędzić pełną parą; co łaska; przysięgać na wszystkie świętości; dodać gazu; ominąć kogoś szerokim łukiem; spotkać się z kimś twarzą w twarz; na oko; ktoś jest pod ręką; do szpiku kości; pi razy oko; być o dwa kroki od czegoś; lotem błyskawicy; robić coś do nieprzytomności; biec jak na skrzydłach; całym pędem; wszystko, czego dusza zapragnie; bez granic; w mgnieniu oka; do utraty tchu.

Na podstawie: *Językowy obraz świata.*

ROZDZIAŁ 2. KULTURA

2.1. Kultura i jej pojęcie

Ćwiczenie 1. Wstaw brakujące słowa:

Wszystkie czynności i zachowania ludzkie regulowane są przez (1). Sposób jedzenia, spania, chodzenia są określone (2). Kultura reguluje to, co można jeść, a także, w jaki sposób należy to czynić i gdzie należy siedzieć przy jedzeniu. W zakres kultury nie wchodzi jednak wszystkie (3), lecz tylko te, które stały się (4), zachowania odznaczające się (5) właściwą dla licznych członków określonej grupy, podgrupy czy kategorii społecznej.

Ludzie komunikują się i dzielą swoimi (6) na płaszczyźnie werbalnej, posługują się (7). (8), tj. przedmioty i zachowania posiadające wartość i znaczenie nadane i uznawane w kręgu ludzi, którzy się nimi posługują, stanowią istotny czynnik rozszerzania się kultury, jej trwania w czasie i kumulacji (9).

Kulturą jest nie tylko to, co dobre i szlachetne, ale to wszystko, co jest dziełem (10).

Kultura powstaje i rozwija się w wyniku (11) między osobnikami przekazującymi sobie różne informacje i uczącymi się od siebie nawzajem, jak reagować w określonych sytuacjach. Nie jest częścią kultury (12), który jest właściwy tylko jednemu człowiekowi i odbiega od zachowań innych ludzi. Częścią kultury jest sposób zachowania (13) powielany.

Kultura stanowi skumulowane (14), przekazywane z pokolenia na pokolenie w drodze pozagenetycznego (15).

Do wstawienia: znaki, człowieka, kulturę, powszechnie, doświadczeniami, kulturowo, symbolami, doświadczenie, dziedziczenia, zachowania, nawykiem, dorobku, kontaktów, regularnością, sposób.

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 12-13.

Ćwiczenie 2. Dopisz brakujące terminy do definicji:

Barbara Szacka podaje następującą, zwięzłą definicję kultury: „wzory sposobów odczuwania, reagowania i myślenia, wartości i wyrastające z tych wartości normy, a także sankcje skłaniające do ich przestrzegania”. Autorka uściśla następujące poszczególne elementy definicji kultury:

..... (1) to taki wzór, który mówi, jak powinno się postępować lub co odczuwać, a przynajmniej w jaki sposób zachować się w określonej sytuacji (np. na pogrzebie powinno się okazywać smutek, nawet jeśli daleki krewny zadreślał nas trudnym charakterem i wreszcie się od niego uwolniliśmy).

..... (2) to widoczne regularności zachowań członków pewnej zbiorowości (np. większość ludzi w dni deszczowe korzysta z parasola, można natomiast chodzić z odkrytą głową i w krótkim rękawku).

..... (3) to taki, z którego istnienia członkowie danej społeczności zdają sobie na ogół sprawę i potrafią go opisać badaczowi (np. ubieranie choinki na Boże Narodzenie).

..... (4) to taki, który realizujemy, nie zdając sobie sprawy z faktu, że zachowujemy się zgodnie z nim (np. chodzenie po chodniku przy prawej krawędzi w momencie mijania się z osobą idącą z naprzeciwka).

..... (5) – są to dowolne przedmioty materialne lub idealne, w stosunku do których jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują im ważną rolę w swoim życiu i dążenie do ich osiągnięcia odczuwają jako przymus.

..... (6) – są to prawidła i reguły, według których żyją poszczególni członkowie zbiorowości.

..... (7) – są to zarówno kary, jak i nagrody. Każda zbiorowość wypracowała i wypracowuje swój własny sposób nagród, za pomocą których zachęca do określonego zachowania się i kar, za pomocą którego zniechęca do postępowania uznawanego za niegodziwe i szkodliwe.

Do wstawienia: Wzór jawny, Sankcje, Wzór realny, Wartości, Normy, Wzór idealny, Wzór ukryty.

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 14-15.

Ćwiczenie 3. Dopisz do definicji jaki to rodzaj kultury: brzoskwinie czy kokosy?

Według badaczy różnic kulturowych Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampten-Turnera na świecie wyróżniamy dwie kultury: kultury brzoskwinie i kultury kokosy.

Kultury (1), to takie, których przedstawiciele mają miękką otoczkę. Na początku znajomości są mili, przyjaźni, szybko dopuszczają innych do siebie. Jednak w ich środku znajduje się pestka, przez którą trudno się przedostać. Tak jest w USA i Ameryce Południowej. Przyjacielskie rozmowy, uprzejmość i uśmiech, to po prostu przejaw grzeczności, a nie początek głębszej relacji.

Kultury (2), do których należymy my, Polacy, mają twardą skorupę. Początki znajomości są trudne, ale gdy przełamie się pierwszą barierę, pojawia się miękki miąższ. Znajomość jest głębsza i pozostaje na długo. To Niemcy, mieszkańcy Skandynawii i krajów Europy Wschodniej.

..... (3) często sądzą, że brzoskwinie są powierzchowne i nieszczerze, a (4), że (5) to osoby wrogo nastawione.

Na podstawie: Sikora, 2021.

2.2. Modele kultury

Ćwiczenie 4. Przeczytaj tekst o modelach kultury i omów różnice pomiędzy poszczególnymi modelami:

W literaturze występuje wiele modeli kultury, które umożliwiają zidentyfikowanie podobieństw/zróżnicowań kulturowych według ustalonych przez autorów kryteriów. Wykorzystywane są w badaniach empirycznych dotyczących komunikacji międzykulturowej (*cross-cultural communication*). Do najważniejszych należą modele kultury według: G. Hofstede, E. Halla, F. Trompenaarsa, *The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)*.

W latach 1967 i 1978 Geert Hofstede przeprowadził w 50 krajach badania pracowników IBM (ok. 116 000 ankiet) na różnych pozycjach organizacyjnych. Hofstede przedstawił model kultury w formie „cebuli”, wyróżniając symbole, bohaterów, rytuały, wartości. Symbole oznaczają słowa, gesty, kolory, znaki, obrazy charakterystyczne dla danej kultury. Bohaterowie to postacie – wzorce naśladowania, z którym jednostki w danej kulturze się identyfikują. Rytuały są kolektywnymi wzorcami zachowań, które są społecznie wymagane, np. sposoby powitania, zachowania czy obyczaje religijne. Wartości są istotnym centrum (*meritum*) w danej społeczności i dotyczą m.in. uczuć i skłonności, np. rozpoznanie dobro – zło, brzydkie – ładne, zabronione – dozwolone.

Do podstawowych wymiarów kultury zalicza się:

1. Indywidualizm/kolektywizm – indywidualizm oznacza społeczeństwa, w których więzi między ludźmi są znacznie rozluźnione, jednostka jest podstawowym elementem społeczeństwa, jednostka sama podejmuje decyzje, odpowiada za siebie oraz powinna sama sobie radzić w społeczeństwie. Kolektywizm oznacza życie i przewagę grup społecznych, więzi społeczne są silne, osoba identyfikuje się ze społeczeństwem i grupą społeczną w której funkcjonuje.

2. Męskość/kobiecość – określa stopień dominacji pewności/skromności w stosunkach międzyludzkich. Męskość oznacza, że w społeczeństwie przejawiają się przede wszystkim cechy charakterystyczne dla mężczyzn, tj. niezależność, rywalizacja, konkurencja. Społeczeństwo kobiece charakteryzuje się m.in. skromnością, przynależnością do grupy (rodzina), opieką nad słabszymi członkami społeczeństwa, zaangażowaniem na rzecz społeczeństwa.

3. Unikanie niepewności – jest wskaźnikiem, z jakim członkowie społeczeństwa czują się zagrożeni poprzez nowe, niepewne i nieznanne sytuacje oraz w jaki sposób dążą do zmian sytuacji.

4. Dystans władzy – dotyczy akceptacji nierównego podziału władzy poprzez słabszych członków społeczeństw. Mały dystans władzy oznacza oczekiwanie społeczeństwa do równego podziału władzy. Duży dystans władzy oznacza, iż społeczeństwo akceptuje brak równości między ludźmi i akceptuje w pełni hierarchię władzy na każdym szczeblu społecznym

Kolejny model kulturowy przedstawiony został przez Fonsa Trompenaarsa, ucznia G. Hofstede, w roku 1993. Przedstawił on kulturę za pomocą tzw. modelu cebuli, która począwszy od warstwy zewnętrznej, posiada następujący układ: „wyraźną kulturę” (produkty i przedmioty), następnie „wartości i normy”, a w samym środku „ukrytą kulturę” – oznaczającą przemyślenia na temat podstawowych elementów dotyczących egzystencji.

W latach 80. i 90. ubiegłego wieku F. Trompenaars przeprowadził badania pierwotne wraz z Hampden-Turner, na próbie badawczej 46 000 menedżerów w 50 krajach. Wynikiem tych badań są zaprezentowane wymiary kultury, w ramach których wyróżniono:

- a) uniwersalizm – partykularyzm, czyli stosunek do zasad etycznych, prawnych i wynikających z zobowiązań międzyludzkich;
- b) indywidualizm – kolektywizm, czyli stosunek do jednostki i grupy;
- c) powściągliwość – emocjonalność, czyli sposób zachowania;
- d) wycinkowość – całościowość, czyli sposób postrzegania świata;
- e) osiąganie – przypisywanie statusu, czyli sposób wyznaczania statusu społecznego;
- f) stosunek do czasu;
- g) stosunek do otoczenia.

Edward T. Hall uchodzi za jednego z najważniejszych badaczy komunikacji międzykulturowej. W przeciwieństwie do G. Hofstede i R. Trompenaarsa wymiary kultury nie zostały stworzone i zaprezentowane w jednym okresie, lecz model i wymiary kultury E. Halla były sukcesywnie rozwijane i publikowane w różnych publikacjach od lat 50. do 90. ubiegłego wieku. E. Hall zidentyfikował podstawowe wymiary kultury dotyczące stosunków między ludźmi, związków z czasem, przestrzenią i komunikacją, które występują we wszystkich kulturach.

Pierwszy wymiar kulturowy E.T. Halla został przedstawiony w roku 1966 w książce „The Hidden Dimension” jako proksemika i zrozumienie przestrzeni. Jest on uważany za twórcę proksemiki – nauki badającej wzajemne relacje przestrzenne między ludźmi oraz ich otoczeniem materialnym.

E. Hall wyróżnia trzy płaszczyzny przejawiania się proksemiki: infrakulturową, prekulturową, mikrokulturową. Następnym wymiarem kulturowym: wysokiego lub niskiego kontekstu (*high* lub *low context*) związany z przetwarzaniem informacji (komunikacji) został zaprezentowany w roku 1976 w „Beyond Culture”. Pojęcie wysokiego kontekstu (kultury wieloznaczne) oznacza komunikowanie, które odbywa się w sposób pośredni, można je nazwać komunikowaniem między wierszami, np. kultury azjatyckie. Niski kontekst (kultury jednoznaczne) oznacza, że komunikowanie odbywa się w sposób bezpośredni, czyli przekaz oznacza to, co zostało powiedziane, np. kultury Europy Zachodniej, Kanady czy USA.

W książce „The Dance of Life” w latach 80. przedstawił E. Hall kolejny wymiar kultury, odnoszący się do stosunku do czasu. Wyróżnił monochromatyczny (liniowy) oraz polichromatyczny (cykliczny) stosunek do czasu. Kultury monochromatyczne charakteryzują się tym, że jednostki są w stanie zwracać uwagę na jedną rzecz w jednym czasie, utrzymanie zaplanowanych zadań jest ważniejsze niż utrzymywanie kontaktów osobistych, np. kultury Europy Północnej, USA. W kulturach polichromatycznych jako normalne uważane jest wykonywanie wielu czynności jednocześnie, kontakty interpersonalne są pierwszoplanowe w stosunku do zaplanowanych zadań, np. kultury azjatyckie.

W latach 90. T. Hall przedstawił wymiar dotyczący szybkości opracowywania informacji. W kulturach z szybkim opracowywaniem informacji dominują szybko opracowane, ale skrótowe informacje, np. „premier złożył dymisję”. W kulturach z wolnym opracowywaniem informacji dominują informacje dłużej opracowywane, ale z szerszym kontekstem np. „ze względu na zły stan zdrowia żony premier podjął decyzję o podaniu się do dymisji”. E. Hall dokonał też rozróżnienia typów przestrzeni dopuszczalnych przez jednostkę (dotyczących dystansu przestrzennego): intymną, osobistą, społeczną i publiczną.

Najnowszym modelem jest model GLOBE. The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, w skrócie zwany GLOBE, został stworzony w roku 1991 pod kierunkiem Roberta J. House'a, profesora Wharton University Pennsylvania (USA), w celu zebrania empirycznych danych dotyczących wspólnych zależności między kulturą społeczeństwa, kulturą przedsiębiorstw oraz stylami zarządzania. Obecnie model jest zarządzany przez Thunderbird School of Global Management w USA. Badania obejmowały cztery fazy (ostatnia nie jest jeszcze zakończona). Badania empiryczne w oparciu o model GLOBE przeprowadzone zostały przez grupę 170 naukowców w 62 kulturach świata, a obejmowały 17 370 menedżerów średniego szczebla zarządzania w 951 przedsiębiorstwach w trzech sektorach gospodarki.

W modelu GLOBE zostało wyróżnionych dziewięć wymiarów kultury. Należy podkreślić, że niektóre z nich oparte są w znacznym stopniu na modelu G. Hofstede, np. unikanie niepewności, dystans władzy czy też kolektywizm. Model GLOBE, oparty o teorię G. Hofstede oraz m.in. Kluckhohn&Stodtbecka'a, Triandis, Lorda&Mahera, McClellanda, Donaldsona, wypracował następujące własne wymiary kultury:

- a) unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance*) – wskazuje na stopień, w jakim organizacje i społeczeństwa próbują unikać niepewności, zdając się na przepisy, dyrektywy, struktury, procesy formalne;
- b) dystans władzy (*Power Distance*) – wskazuje, w jakim stopniu członkowie społeczeństwa oczekują i akceptują nierówny podział władzy;
- c) kolektywizm instytucjonalny (*Institutional Collectivism*) – oznacza, jak wspólny podział zasobów jest wspierany i nagradzany przez społeczeństwo;
- d) kolektywizm grupowy (*In-Group Collectivism*) – wskazuje poziom, w jakim jednostka wyraża więź, lojalność, wspólnotę z rodziną i organizacją;
- e) równouprawnienie płci (*Gender Egalitarianism*) – oznacza poziom, z jakim społeczeństwo minimalizuje rolę płci oraz wspiera równość płci;
- f) asertywny – stanowczy (*Assertiveness*) – jest to wymiar, z jakim jednostka występuje agresywnie, pewnie czy konfrontacyjnie w sprawach socjalnych względem społeczeństwa lub organizacji;
- g) orientacja przyszłościowa (*Future Orientation*) – wskazuje, w jakim stopniu jednostka pokazuje w społeczeństwie czy organizacji zachowania przyszłościowe, np. planowanie;
- h) orientacja zadaniowa – wynikowa (*Performance Orientation*) – pokazuje, jak społeczeństwa lub organizacje zachęcają jednostkę do wzrostu osiągnięć lub innowacji nagradzając za to;
- i) orientacja humanitarna (*Humane Orientation*) – wskazuje, jak jednostka jest wspierana i nagradzana przez społeczeństwo lub organizacje za swoje altruistyczne, przyjazne czy hojne zachowanie.

Badania GLOBE podjęły też problematykę elementów przywódczych w badanych kulturach. W związku z tym w kwestionariuszu znajdowały się pytania dotyczące zachowań i cech, które mogą posiadać wspierający lub ograniczający wpływ na elementy przywództwa. Cechy i zachowania przywódcze zostały następnie pogrupowane w 21 podstawowych wymiarów przywództwa, na bazie których zostało z kolei stworzonych sześć (zawierających 21 skali) globalnych wymiarów przywództwa. Należą do nich:

- a) charyzmatyczny – oparty na wartościach (*Charismatic/Value-Based Leadership*) – oznacza wymiar, z jakim pracownicy na podstawie pozytywnych wartości oraz wysokich osiągnięć są motywowani i inspirowani (skale należące do tego wymiaru: wizjonerska, inspirująca, samopoświęcenia, prawości, zdecydowania, orientacji na osiągnięcia);
- b) orientacji zespołowej/grupowej (*Team Oriented*) – oznacza, w jakim stopniu wspólne cele i zadania zostają zespołowo implementowane i rozwinięte (skale: orientacja na pracę w zespole, integracja zespołowa (osoba integrująca zespół dyplomatyczna, wrogości, administracyjna, kompetentna);
- c) samoobrony (*self-protective*) – działanie w celu samoobrony i ochrony swojego statusu (skale w tym wymiarze: egocentryczna, dbająca (świadoma) o swoją pozycję, wywołująca konflikty, dbająca o zachowanie swojego wizerunku, formalna);
- d) partycypacji (*Participative*) – wymiar uwzględniający poziom udziału innych w decyzjach (skale: autokratyczna, niezdolny do uczestnictwa);
- e) orientacji humanitarnej (*Humane-Oriented*) – wymiar, w którym wspiera się działania międzyludzkie (skale: humanitarna, skromności);
- f) autonomiczny – niezależny (*Autonomous*) – wymiar, w którym działania są niezależnie od innych w indywidualny sposób (skale wymiaru: niezależna).

Na podstawie: Komor, 2010, s. 398-406.

Ćwiczenie 5. Przeczytaj tekst o koncepcji kultury jako góry lodowej. Czy zgadzasz się z tezami o tym, co można zaliczyć do sfery widocznej i niewidocznej? Sporządź rysunek takiego modelu:

Kulturoznawcy od dawna spierają się o odpowiedź na pytanie, czym jest kultura. W literaturze istnieje pewnie kilkaset definicji tego pojęcia, często poszczególne podejścia różnią się od siebie znacząco i mają niewiele punktów wspólnych.

Jednym z ujęć, które próbuje tłumaczyć złożoność kultury, jest koncepcja kultury jako góry lodowej. Jak wiemy, góra lodowa składa się z dwóch części – widocznej, unoszącej się nad powierzchnią wody i niewidocznej na pierwszy rzut oka, znajdującej się pod powierzchnią morza lub oceanu. Ta druga część góry lodowej jest zwykle nawet 10-krotnie większa. Badacze zauważyli, że podobnie jest z kulturą – jej niewielka część jest na co dzień dobrze widoczna, charakterystyczna. Zdecydowana większość kultury to jednak elementy niewidoczne, a często również nieświadomione przez przedstawicieli danego środowiska. Wśród elementów kultury, które możemy łatwo obserwować, są m.in. teatr, literatura, film, architektura, style ubierania się, kuchnia itp.

Znacznie bardziej rozbudowana jest część znajdująca się na co dzień poza zasięgiem wzroku, a wśród takich nieświadomionych elementów kultury można wymienić m.in. stosunek do czasu, role społeczne związane z klasą, płcią i wiekiem, koncepcje „ja”, stosunek do rywalizacji i współpracy, nacisk na indywidualizm lub kolektywizm. Bardzo ważne jest również to, że kultura/góra lodowa jest w istocie jedną całością – obie jej składowe są ze sobą ściśle powiązane, a elementy widzialne wynikają z tego, co znajduje się pod powierzchnią wody, np. znaczenie, jakie dana kultura przypisuje indywidualizmowi wpływa na typ bohaterów czy fabuły popularnych seriali, czy filmów.

Często, poznając nową kulturę, koncentrujemy się na tym, co najbardziej widoczne. Zwiedzając inny kraj (lub spotykając pochodzącego spoza Polski człowieka), przyglądamy się zabytkom architektury, oglądamy miasta i wsie, staramy się spróbować tradycyjnej kuchni, jeśli znamy lokalny język, próbujemy obejrzeć film, kupić książkę autora z tego państwa. Jednak dopiero sięgnięcie do drugiej – niedostrzegalnej na pierwszy rzut oka – części kultury daje nam szansę zrozumienia zachowania ludzi, którzy w niej funkcjonują. Nie jest to jednak zadanie proste, głównie dlatego, że zwykle osoby, które spotykamy same nie są świadome tych elementów. Poznać je możemy dopiero w czasie bliższego kontaktu, rozmów, wspólnych doświadczeń i rozmów na temat naszych przekonań. Ważnym elementem zrozumienia innej kultury jest również dokładne poznanie i zrozumienie niewidocznej części własnej kultury.

Na podstawie: *Wiele kultur – każda inna.*

Ćwiczenie 6. Wybierz właściwy wyraz:

F. Kluckhohn i F. Strodtbeck, dwoje amerykańskich antropologów, opracowało model zawierający sześć wymiarów kultury:

- stosunek do środowiska;
- stosunek do czasu;
- istota natury ludzkiej;
- stosunek do działania;
- akcentowanie odpowiedzialności;
- pojmowanie przestrzeni.

Biorąc pod uwagę stosunek różnych kultur do środowiska, można zaobserwować, że niektóre społeczności głęboko wierzą, że ludzie odgrywają dominującą rolę, a inne są przekonane, że są mu podporządkowani. Można wreszcie wskazać na kultury, których przedstawiciele uważają, że ludzie są, tak jak inne obiekty, częścią środowiska, więc powinni starać się o zachowanie równowagi i harmonii. Przekonanie, że można panować, kontrolować i kształtować środowisko jest charakterystyczne dla wielu kultur wywodzących się z tradycji *judeo-chrześcijańskiej/muzułmańskiej* (1). Natomiast społeczeństwa *europjskie/Bliskiego Wschodu* (2) są przeświadczone o dominującej roli środowiska i przeznaczenia, więc zarządzanie przez cele nie znajduje tam zrozumienia. Nie ma bowiem większego sensu formułowanie celów oraz dążenie do ich realizacji, skoro i tak wszystko zależy od woli *Jahwe/Allaha* (3). Z kolei społeczeństwa większości krajów *Afryki/Dalekiego Wschodu* (4), a w Europie kraje *skandynawskie/słowiańskie* (5), cechuje harmonijny stosunek do natury.

Stosunek do czasu stanowi kolejny wymiar różnicujący społeczeństwa. Z punktu widzenia podejścia do czasu można wskazać społeczności skoncentrowane na przeszłości, teraźniejszości lub przyszłości. W kulturach *wschodnich/zachodnich* (6), które w większości skoncentrowane są na teraźniejszości lub *przeszłości/przyszłości* (7), czas ma swoją wartość, co wyraża się w stwierdzeniu „time is money”. Przyszłość jest nieznaną, ale otwartą, można mieć na nią wpływ, podczas gdy przeszłość jest na zawsze zamknięta. Można z niej co najwyżej wyciągać wnioski na przyszłość, ale nie można jej kształtować. Stosunek do czasu manifestuje się m.in. w odmiennym podejściu do takich kwestii, jak czas niezbędny na wprowadzenie pracownika do pracy, pierwszą ocenę efektów jego działania, okres pełnienia danej funkcji lub sprawowania stanowiska, znaczenie planowania

długookresowego w organizacji, ustalanie terminów spotkań, punktualność itp. Można jednak spotkać kultury, w których pojęcie przyszłości właściwie nie istnieje – ważna jest terażniejszość i/lub przeszłość, jak w przypadku mieszkańców *Afryki Środkowej/Eurody* (8). Wiele podejmowanych tam decyzji opiera się na doświadczeniach z przeszłości. Mieszkańcy tych regionów bardzo często zastanawiają się, jak postąpiłby ich przodek w podobnych okolicznościach.

Kolejnym wymiarem analizowanym przez wspomnianych autorów było podejście do natury ludzkiej. Stwierdzili oni, że w niektórych kulturach uważa się, iż ludzie są uczciwi i dobrzy, w innych przeważa pogląd, że ludzie z natury są źli. Istnieją też społeczeństwa, w których dominuje przekonanie, że ludzie są mieszaniną dobra i zła. Postrzeganie ludzi w kategoriach dobra i zła skutkuje odmiennymi podejściami do systemu oceniania, motywowania i kierowania. Tam, gdzie uważa się, że ludzie są z natury *dobrzy/źli* (9) przeważa metoda „kija i marchewki” – kara za zachowanie i działania niezgodne z ustalonymi zasadami, a nagroda za odpowiednie wykonywanie zadań. Zazwyczaj dominuje tam autokratyczny styl zarządzania. Natomiast w krajach, w których panuje przekonanie, że ludzie są uczciwi i można im ufać, znacznie częściej można się spotkać z partycypacyjnym stylem zarządzania niż tam, gdzie brakuje tego zaufania. Przekonanie, że ludzie *są dobrzy/nie są ani całkowicie źli, ani całkowicie dobrzy* (10) skutkuje zwiększonym zakresem kontroli nad działaniami podwładnych, przy równoczesnej przewadze stylu partycypacyjnego.

Ważnym aspektem, szczególnie w odniesieniu do biznesu międzynarodowego, jest stosunek różnych kultur do działania. W modelu Kluckhohn-Strodtbecka wyróżnione zostały trzy typy kultur – nastawione na działanie, na istnienie lub na sprawowanie kontroli. Społeczeństwa *krajów Ameryki Łacińskiej/anglosaskie* (11), ukierunkowane na działanie koncentrują się na pracy i spodziewają się, że zostanie ona odpowiednio doceniona oraz wynagrodzona. Wiele kultur, do których m.in. zaliczyć można społeczeństwa *krajów europejskich/Ameryki Łacińskiej* (12), ale także niektóre kultury afrykańskie, ceni sobie przede wszystkim radość życia, cieszenie się chwilą. W krajach nastawionych na kontrolę ceni się racjonalne i logiczne działania, a podejmowane decyzje nacechowane są pragmatyzmem, podczas gdy w krajach, w których liczy się radość i korzystanie z życia niejednokrotnie przy podejmowaniu decyzji emocje biorą górę nad pragmatyzmem. Wiedza, w jaki sposób stosunek danej kultury do działania może wpływać na sposób podejmowania decyzji, ułatwia zrozumienie przesłanek działania partnerów biznesowych.

Wymiar określony jako akcentowanie odpowiedzialności odnosi się do społeczeństw indywidualistycznych, kolektywistycznych i hierarchicznych. W indywidualistycznych kulturach, których przykładem mogą być kraje *anglosaskie czy skandynawskie/słowiańskie* (13), ważna jest jednostka, jej cechy i osiągnięcia. Natomiast w krajach kolektywistycznych ważne są osiągnięcia grupy, panująca w niej harmonia i współpraca. Zadania wyznaczane są grupie, nie jednostce, nagradza się grupę, a nie jednostkę. Natomiast w kulturach hierarchicznych dużą rolę odgrywa znaczenie i pozycja danej grupy w społeczeństwie, tak jak to np. ma miejsce we Francji.

Ostatni z wymiarów kultury w analizowanym modelu dotyczy stosunku przedstawicieli danej kultury do przestrzeni. Z tego punktu widzenia można wyróżnić społeczności, które traktują przestrzeń jako swego rodzaju dobro publiczne i takie, które przywiązują dużą wagę do prywatności. Te pierwsze to kultury otwarte, w których wiele procesów i działań ma charakter publiczny, otwarty. W miejscu pracy dominują przestrzenie, w których przełożeni pracują razem z podwładnymi. Przykładem takiej kultury może

być społeczeństwo *europjskie/japońskie* (14). Na przeciwnym biegunie znajduje się kultura *amerykańska/słowiańska* (15), gdzie nawet w miejscu pracy podkreśla się prywatność, co manifestuje się poprzez oddzielne gabinety kierownictwa spotykającego się na zebraniach w oddzielnych pomieszczeniach, do których nie mają dostępu inni pracownicy. Mieszane podejście do przestrzeni bardzo często przejawia się w dążeniu do pogodzenia prywatności z otwartością, co zaobserwować można w postaci otwartej przestrzeni biurowej podzielonej przepierzeniami na mniejsze pomieszczenia, w których pracownicy mogą odczuwać swego rodzaju prywatność. Jako przykład tego typu aranżacji przestrzeni może posłużyć oddział Teksas Instruments w Holandii, gdzie każdy pracownik ma do wyłącznej dyspozycji niewielkie pomieszczenie wydzielone z wielkiej sali oraz odseparowane od innych przepierzeniami.

Na podstawie: Simpson, 2012, s. 590-592.

2.3. Cywilizacja

2.3.1. Rodzaje cywilizacji

Ćwiczenie 7. Na podstawie przedstawionych w tabeli opisów cywilizacji zdecyduj, jaka to cywilizacja:

Samuel Huntington, amerykański politolog, stawia tezę o istnieniu siedmiu, względnie ośmiu, cywilizacji: **chińskiej, japońskiej, hinduistycznej, islamskiej, prawosławnej, zachodniej, latynoamerykańskiej**, względnie też **afrykańskiej**.

Centrum jej stanowi Rosja. Odróżnia się bizantyjskim rodowodem, odrębnym wyznaniem, doświadczeniem dwóch wieków tatarskiej okupacji, biurokratycznym despotyzmem, ograniczonymi wpływami renesansu, reformacji, baroku, oświecenia.	(1)
Jej początki sięgają co najmniej 1500 lat przed Chrystusem, a może tysiąc lat wcześniej. Ważnym dla niej elementem jest konfucjanizm. Cechą charakterystyczną jest wysoka dynamika gospodarcza, duży potencjał militarny i szybki przyrost demograficzny.	(2)
Jej początki datowane są na VII lub IX wiek po Chrystusie. Składa się z Europy Zachodniej i Środkowej, wysp położonych na Północnym Atlantyku, Ameryki Północnej i Australii, Nowej Zelandii, Gujany, Papui-Nowej Gwinei. Charakteryzują ją: wysoki poziom rozwoju, duży potencjał militarny, słaby przyrost naturalny.	(3)
To cywilizacja, która wyłoniła się z cywilizacji chińskiej między II a V wiekiem po Chrystusie. Cechą charakterystyczną jest: bardzo wysoki poziom rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego.	(4)
Ta cywilizacja jest wytworem cywilizacji europejskiej, ale zawiera w sobie kultury ludów tubylczych, nieistniejących w Europie. Cechą charakterystyczną jest umiarkowane tempo rozwoju gospodarczego i szybki wzrost demograficzny.	(5)
Ta cywilizacja ma swój początek w VII wieku po Chrystusie na Półwyspie Arabskim, następnie rozprzestrzeniła się na Afrykę Północną i Półwysep Iberyjski, a także na Azję Środkową. Cechy charakterystyczne to: słaba dynamika gospodarcza, rosnący potencjał militarny, gwałtowny i dynamiczny przyrost demograficzny, wysokie bezrobocie.	(6)
To cywilizacja, której większość uczonych nie uznaje za odrębną, gdyż część kontynentu należy do cywilizacji islamskiej, w części została zaszczerpiona cywilizacja zachodnia.	(7)
Istnieje od co najmniej 1500 lat przed Chrystusem na subkontynencie indyjskim. Jej ważnym elementem jest hinduizm. Cechy charakterystyczne: wysoki przyrost naturalny, znaczny potencjał militarny.	(8)

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 34-36.

2.3.2. Cywilizacja a kultura

Ćwiczenie 8. Przeczytaj tekst i odpowiedz, które ze stwierdzeń jest Ci bliższe i dlaczego?

W literaturze przedmiotu możemy napotkać na cztery sposoby odczytywania relacji między kulturą a cywilizacją:

1. Cywilizacja jest zasadniczo tym samym, co kultura. Dostrzegamy to np. w zamiennym używaniu nazw „cywilizacja europejska” i „kultura europejska”.

2. Cywilizacja jest pojęciem jakościowo różnym pojęciem „obok” terminu kultura. Dla Piotra Sztomki cywilizacja to zestaw przedmiotów materialnych, idei konstrukcyjnych czy inżynierskich zrealizowanych w tych przedmiotach oraz umiejętności właściwego posługiwania się nimi. Pojęcie kultury rezerwuje się dla sfery ducha.

3. Cywilizacja jest pojęciem nadrzędnym wobec kultury. Jak twierdzi Samuel Huntington, cywilizacja stanowi największą jednostkę kulturową, najwyższy kulturowy stopień ugrupowania ludzi, najszerszą płaszczyznę kulturowej tożsamości, największą grupę, z którą możemy się uczuciowo utożsamiać.

4. Cywilizacja jest pojęciem używanym na określenie bardziej zaawansowanej fazy rozwoju społeczno-kulturowego, pojęcie kultury rezerwuje się dla określenia wczesnej fazy rozwoju społecznego (kultury pierwotne).

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 32.

2.3.3. Zderzenie cywilizacji

Ćwiczenie 9. Przeczytaj tekst i powiedz, co to jest „zderzenie cywilizacji” i jakie są jej przyczyny? Czy zgadzasz się z tezami Huntingtona?

Polityka światowa wkracza w nową fazę, a intelektualiści bez wahania tworzą najrozmaitsze wizje rozwoju sytuacji. Po zimnej wojnie najbardziej znanymi koncepcjami stworzonymi przez wybitnych politologów stały się teorie „końca historii” i „zderzenia cywilizacji”, które opisywały dalszą ewolucję polityki światowej.

W 1994 roku amerykański politolog Samuel Huntington w jednym ze swoich artykułów stwierdził, że w świecie pozimnowojennym nastąpi powrót do tradycyjnych rywalizacji pomiędzy państwami narodowymi. Powstała później książka, będąca kanwą przemyśleń autora, stała się swego czasu jedną z najważniejszych pozycji, jakie ukazały się po upadku muru berlińskiego. Opisywała ona odwieczną konfrontację między postępem a wstecznictwem, myślą i ruchem, stagnacją i martwością, modernizmem a tradycjonalizmem, liberalizmem a konserwatyzmem. Ta walka odbywa się w obrębie wszystkich form cywilizacyjno-kulturowych, o jakich wspomina autor w swoim epokowym dziele.

S. Huntington twierdzi, że w „Nowym Porządku Światowym” głównymi źródłami konfliktów nie będą ani ideologie, ani gospodarka – jak to miało miejsce w czasach zimnej wojny – głębokie podziały ludzkości będą powodowane przez konflikty kulturowe. Państwa narodowe pozostaną najpotężniejszymi aktorami na światowej scenie wydarzeń, jednak zasadnicze waśnie w światowej polityce pojawiać się będą między narodami i grupami reprezentującymi różne cywilizacje. Politykę światową zdominują zderzenia pomiędzy cywilizacjami. Teza powyższa – jest dzisiaj bardziej wiarygodna niż w 1993 roku, kiedy została postawiona. Kultura (wartości, religia, poglądy) rodzi wszelkiego rodzaju

antagonizmy, a następnie przyczynia się do konfliktów zewnętrznych pomiędzy cywilizacjami, jak również wewnątrz nich – gdyż lokalne wojny poszczególnych światów przybierają charakter coraz bardziej globalny. To, co pozornie wydaje się jedynie dramatycznym wydarzeniem o małej skali, może być wynikiem lub przyczyną zjawisk o zasięgu międzynarodowym. Spory wewnątrz cywilizacji stanowiłyby więc specyficzną zapowiedź konfliktów między cywilizacjami.

Cywilizacja to według amerykańskiego politologa najwyższy stopień ugrupowania ludzi i najszersza zarazem płaszczyzna kulturowej tożsamości – wyżej jest tylko ludzkość jako pojęcie pozwalające odróżnić człowieka od innych gatunków istot żyjących. Główną tezą książki jest kultura i tożsamość kulturowa, będąca w szerokim pojęciu tożsamością cywilizacji, które kształtują wzorce spójności, dezintegracji i konfliktu w świecie, jaki nastąpił po zimnej wojnie – i trwa do dzisiaj.

Świat stał się coraz bardziej poszatkowany, różnobarwny oraz niesłychanie skomplikowany, a globalna kultura uniwersalna ogranicza się do amerykańskiej popkultury z dżinsami i coca-cola, McDonalodem i Macintoshem. Procesy globalizacji (McŚwiat) i tendencje seperatystyczne oddziałują na siebie i napędzają się wzajemnie. McŚwiat to kryptonim globalizacji (pozornej uniwersalności, która miała za zadanie zbliżyć do siebie wszystkie kultury), zamiast tego wywołuje opór w imię obrony lokalnych kultur – dżihad. Ten konflikt kulturowy to walka o ład moralny, ideową sferę życia społecznego, czyli walkę o wartości znaczące o wiele więcej niż dekalog w religii.

S. Huntington podkreśla w swej książce, że spotkanie cywilizacji poddane jest zasadzie konfliktu – zimna lub wręcz gorąca wojna grozi obecnie spotkaniu cywilizacji zachodniochrześcijańskiej i prawosławnej z muzułmańską bądź konfucjańską, a nawet przedstawicielami wschodniego i zachodniego chrześcijaństwa. Te kręgi cywilizacyjne różnią się kulturą, światopoglądem, systemami wartości, religią – stąd biorą się właśnie konflikty. Wyjątkowość cywilizacji euroatlantyckiej polega na antropocentryzmie. Iluzja misji białego człowieka trwa nadal, tyle że zamieniła się ona w ideę szerzenia demokracji (kultury) na wszystkie kontynenty, w tym: rządów prawa, wolności jednostki bądź praw człowieka. Tymczasem, cywilizacje Indii i Chin nie bardzo są skłonne do przekształceń, które oznaczałyby uniwersalność wyłącznie cywilizacji zachodniej. Nie można reszcie świata narzucić sprawdzonych europejskich wzorów, ponieważ pozostałe państwa sceny politycznej nie są wcale zacofane, budując swoje własne wartości i swój własny światopogląd. Zachodnia percepcja świata (narzucanie w określony sposób danych wartości) nie odpowiada wszystkim kulturom. Rzeczywiście, kultura Zachodu na powierzchniowym poziomie przeniknęła cały glob, jednak na poziomie wyższym różni się ona zasadniczo od poglądów dominujących w innych cywilizacjach. Zachodnie idee indywidualizmu, liberalizmu, konstytucjonalizmu, praw człowieka, równości, wolności, rządów prawa, demokracji, wolnego rynku, rozdziału Kościoła od państwa – bardzo rzadko znajdują oddźwięk w kulturze islamskiej, konfucjańskiej, hinduistycznej, buddyjskiej, japońskiej czy prawosławnej. Wysiłki Zachodu, żeby propagować te idee, wywołują reakcje przeciwko imperializmowi praw człowieka i sprzyjają wzmocnieniu wartości lokalnych, jak to ma np. miejsce w przypadku poparcia przez młodzież ruchów fundamentalistycznych w kulturach niezachodnich. Sama idea istnienia cywilizacji uniwersalnej jest ideą zachodnią, zasadniczo sprzeczną z partykularyzmami większości społeczeństw azjatyckich, z ich tendencją do podkreślania różnic pomiędzy ludźmi. Nie może dochodzić do takich sytuacji jak zachodni kolonializm czy też narzucanie innym cywilizacjom swojego sposobu życia

– jako najdoskonalszego – ponieważ wejdzie się w fazę wojny Zachód kontra reszta świata. Inne cywilizacje nie zwracają się przeciwko nowoczesności samej w sobie, lecz marzą o połowicznej nowoczesności, która odrzuca modernizację kulturową, natomiast z radością przyjmuje modernizację techniczną i naukową, wykorzystując jej owoce w tej antymodernistycznej walce. Zachód powinien się liczyć z tym, że np. wprowadzenie w Chinach czy Indiach równości praw – gdzie tej równości tam po prostu nie ma, ponieważ zgodnie z panującymi tam zasadami, żaden człowiek nie może być podobny do innego: jest on bowiem albo starszy wiekiem, a tym samym ważniejszy, albo płci męskiej, co stawia go wyżej w drabinie społecznej niż kobietę, albo też zajmuje lepszą pozycję w hierarchii państwowej – oznaczałoby zniszczenie fundamentów konfucjanizmu czy też hinduizmu. Nie można nadużywać jakichkolwiek, choćby nie wiem jak wzniosłych, idei i słów do podłych w istocie celów panowania nad innymi ludźmi. Fundamentem cywilizacji europejskiej jest szacunek dla indywiduum, tymczasem, w innych kulturach jednostka jest tylko elementem szerszej zbiorowości, a podstawową wartość wyznacza w nich wspólnota. W kulturach Azji, Afryki czy Ameryki Południowej jednostka nie ma szans na samorealizację, dlatego właśnie zachowały się w nich struktury działania zbiorowego, ponieważ w tamtych warunkach ekonomicznych i klimatycznych tylko ono dawało gwarancję przeżycia. Są tu więc dwie różne wizje percepcji świata (człowieka, jego praw itp.), które powodują konflikty, a często są ogniskami zapalnymi – przyczyna tkwi w obopólnym braku zrozumienia swoich racji pomiędzy cywilizacjami – „moje” nie znaczy zawsze „najlepsze” – pamiętać należy, że kształt przyszłego międzynarodowego dialogu może zaważyć na historii XXI wieku. To, co można zauważyć obecnie na szeroko rozumianej scenie politycznej, nazywamy odrodzeniem pewności siebie kultur niezachodnich, jeszcze kilkanaście lat temu trudno było mówić na szerokim forum międzynarodowym o kwestii islamskiego czy nawet hinduistycznego fundamentalizmu, przed 1989 roku traktowany był on jako mało istotny dodatek do sporu na osi komunistyczny Wschód – demokratyczny Zachód.

Cywilizacja europejska – przez ostatnie 500 lat – począwszy od odkryć Kolumba, aż po stopniowe opanowywanie dalszych kontynentów – wyznaczała wzorce dla całego świata oraz definiowała kulturowe wartości, jednak w obecnych czasach wzorzec europejski nie odpowiada każdemu państwu i nic nie można na to poradzić, inne kultury dochodzą swoich praw – czasami krwawo i boleśnie, gdyż nie jest to czasami łatwe, tym bardziej, że Zachód nie zrezygnował i najprawdopodobniej w najbliższej przyszłości, nie zrezygnuje z idei chrześcijaństwa – swoistej krucjaty – która ma zamiar zbawić wszystkie narody. Obce, inne państwo (inna rasa, narodowość oraz religia) jest nadal traktowane jako obiekt badań, natomiast nie stało się jeszcze partnerem europejskim.

Muzułmanie czy hindusi podświadomie traktują globalizację jako coś, co może naruszyć ich tożsamość. To sprawia, że usztywniają się i mocniej manifestują przywiązanie do duchowej strony swojej kultury, która według ich opinii jest równie ważna, a dla nich samych atrakcyjniejsza od zachodniej. Prawo muzulmańskie reguluje wszelkie sprawy człowieka – od zagadnień państwowych po czynności najintymniejsze, dlatego wszystko, co czynią muzulmanie jest naznaczone sacrum. Islam jako religia i kultura, a także polityka nie dzieli świata na sacrum (to, co duchowe) i profanum (to, co świeckie), kategoria profanum nie jest mu w ogóle znana. Można zaryzykować w tych dwóch religiach – chrześcijaństwa i islamie – poszukiwania punktów wspólnych, np. modlitwa czy też pielgrzymka – jednakowych obu religii. Modlitwa jednak nie jest w islamie rozmową

z Bogiem, Jezus jest również prorokiem islamu, ale nie Bogiem ani synem Boga, a pielgrzymka nie jest peregrynowaniem. Europa poszukiwała i nadal poszukuje w religii muzułmańskiej elementów chrześcijaństwa lub judaizmu – tzw. poszukiwanie zapożyczeń, Zachód nie może po prostu zrozumieć, że wartości przezeń wyznawane, traktowane jako absolutne i niepodważalne są tylko absolutem dla niego samego. Dla żadnego z tych systemów wartości nie ma w ostatecznym rozrachunku miejsca w ramach kultury arabsko-muzułmańskiej – gdyż kultura owa nie jest taka sama – i co najważniejsze nie chce być zmonopolizowana przez Zachód. Muzułmanie coraz dotkliwiej odczuwają zagrażającą im zewsząd ekspansję cywilizacji bez Boga i przed nią właśnie próbują się bronić.

Na podstawie: Miłoszewska, 2008, s. 309-318.

2.3.4. Kręgi kulturowe świata

Ćwiczenie 10. Rozwiąż test:



1. **Mapa przedstawia obszar kręgu kulturowego**

- a) arabskiego,
- b) bliskowschodniego,
- c) afrykańskiego,
- d) islamskiego.



2. **Ten symbol religijny pochodzi z kręgu**

- a) prawosławnego,
- b) zachodniego,
- c) buddyjskiego,
- d) latynoamerykańskiego.

3. **Australia i Nowa Zelandia to państwa kręgu**

- a) zachodniego,
- b) południowego,
- c) północnego,
- d) wschodniego.

4. **System wartości oparty na konfucjanizmie występuje w kręgu**

- a) islamskim,
- b) chińskim,
- c) buddyjskim,
- d) japońskim.

5. **Pracowitość, patriotyzm, honor, oddanie i odwaga to cechy kręgu**

- a) latynoamerykańskiego,
- b) chińskiego,
- c) japońskiego,
- d) buddyjskiego.

6. Krowa jest matką-żywicielką w kręgu

- a) buddyjskim,
- b) hinduskim,
- c) islamskim,
- d) afrykańskim.

7. Centralizacja władzy, zakaz spożywania wieprzowiny i alkoholu to cechy kręgu

- a) buddyjskiego,
- b) hinduskiego,
- c) islamskiego,
- d) prawosławnego.

8. Inna nazwa kręgu prawosławnego to

- a) postradziecki,
- b) południowosłowiański,
- c) wschodniosłowiański,
- d) zachodniosłowiański.

9. Silna identyfikacja plemienna jest charakterystyczna dla kręgu

- a) latynoamerykańskiego,
- b) afrykańskiego,
- c) hinduskiego,
- d) islamskiego.

10. W którym kręgu religijność jest mieszanką wierzeń miejscowej ludności, afrykańskich niewolników i katolików?

- a) afrykańskim,
- b) hinduskim,
- c) latynoamerykańskim,
- d) zachodnim.

11. Omawianie kilku spraw jednocześnie jest charakterystyczne dla kultury

- a) ceremonialnej,
- b) polichronicznej,
- c) ekspresyjnej,
- d) protransakcyjnej.

12. Dla przedstawicieli jakiej kultury ważna jest konkretna osoba, z którą się współpracuje?

- a) powściągliwej,
- b) protransakcyjnej,
- c) propartnerskiej,
- d) monochronicznej.

Na podstawie: *Kręgi kulturowe świata*, 2020.

2.4. Kultura zachodnia i kultura wschodnia

Ćwiczenie 11. Wybierz właściwy wyraz:

Jeszcze na początku lat 70. XX wieku poszukiwano różnic kultur tam, gdzie one zdawały się najsilniej występować, dzieląc kultury na zachodnie i wschodnie. Jedną z pierwszych typologii był podział na kulturę *wschodnią/zachodnią* (1), reprezentowaną przez protestanckie narody europejskie i północnoamerykańskie i kulturę *wschodnią/zachodnią* (2), której przykładem były najczęściej narody Półwyspu Indyjskiego. Taką typologię zaproponowali dwaj uczeni amerykańscy K. Sitaram i Roy T. Cogdell. Typ kultury wyróżnia się kompozycją wartości i stopniem ich istotności. Wartości podzielono tu na pierwszorzędne, drugorzędne i trzeciorzędne w danej kulturze, a także te, które są tam nieobecne.

Odnosząca sukcesy gospodarcze dynamiczna kultura *wschodnia/zachodnia* (3) ceni indywidualność, szczerłość, agresywność, wykształcenie, wydajność, punktualność, godność ludzką, równość kobiet, szacunek dla młodych i pieniądza.

Pasywna i kontemplacyjna kultura *wschodnia/zachodnia* (4) ceni: autorytaryzm, macierzyństwo, wdzięczność, skromność, pokój, dbałość o środowisko, patriotyzm, karmę.

Obie wysoko cenią pewne wspólne wartości, lecz identyfikują je inaczej w swoich strukturach, a więc:

- hierarchię, w kulturze *wschodniej/zachodniej* (5) jest ona oparta na kryteriach indywidualnych osiągnięć, gdy w kulturze *wschodniej/zachodniej* (6) na niezmiennym porządku społecznym,
- męskość, która w kulturze *wschodniej/zachodniej* (7) wynika z pozycji mężczyzny jako głównego producenta, gdy w kulturze *wschodniej/zachodniej* (8) z tradycyjnego uznania pierwszeństwa mężczyzny,
- kolor skóry, co w kulturze *wschodniej/zachodniej* (9) jest uznaniem dla emancypujących się kolorowych obywateli, a w kulturze *wschodniej/zachodniej* (10), kulturze ludzi kolorowych, jest uznaniem praw członków swego społeczeństwa,
- religię, w kulturze *wschodniej/zachodniej* (11) jest nią chrześcijaństwo, a zwłaszcza głoszący aktywność *protestantyzm/buddyzm* (12), gdy w kulturze *wschodniej/zachodniej* (13) chwalący pasywność *protestantyzm/buddyzm* (14).

W końcu obie posiadają wartości nieobecne w przeciwnym typie; jak nietrudno zauważyć, obecność czy brak tych wartości miał znaczny wpływ na efekty gospodarowania:

- kultura *wschodnia/zachodnia* (15):
 - pierwszeństwo, a więc uznanie dla osób, które pierwsze zdecydowały się na podjęcie działania;
- kultura *wschodnia/zachodnia* (16):
 - karma, czyli przekonanie, że człowiek jest produktem nie tylko swych obecnych starań, ale i zasług osiągniętych w jego poprzednich wcieleniach, a więc wiara w fatalizm, przekonanie, że możliwości starań jednostki w jej obecnym wcieleniu są ograniczone, ponieważ to, czym jesteśmy, zawdzięczamy poprzednim naszym wcieleniom,
 - kolektywną odpowiedzialność ograniczającą samodzielność jednostki,
 - szacunek dla starszych, czyli zorientowanie się ku przeszłości,
 - świętość gospodarstwa rolnego, uzależniając ludzi od tej nie zawsze wysoce produktywniej formy gospodarowania.

Człowiek kultury *wschodniej/zachodniej* (17) jest agresywnym indywidualistą, zapatrzonym w *przyszłość/teraźniejszość* (18), ceniącym zasady profesjonalnego gospodarowania, wykształcenie, uznaje przewagę tych, którzy swym działaniem dowiedli swojej wartości i mierzy zasługi w pieniądzu. Jest aktywny i twórczy, gdyż chce zmienić świat i wie, że to zależy od jego osobistego zaangażowania.

Właśnie różnice między zachodnimi kulturami indywidualistycznymi i wschodnimi kolektywistycznymi uważano za zasadniczy czynnik warunkujący w gospodarce kapitalistycznej sukces lub jego brak.

Człowiek kultury *wschodniej/zachodniej* (19) jest pasywny, zapatrzony w *przyszłość/przeszłość* (20), uznaje autorytety, zwłaszcza płynące z tradycji i wieku, ceni spokój oraz skromność, szanuje przyrodę, w swych decyzjach zdaje się na wolę kolektywu, kocha swój kraj, uznaje niezmiennosc sposobów gospodarowania i wierzy w predestynację, co wzmacnia jego pasywność. Jest etyczny. Z pewnością żyje zdrowiej, ale biedniej i mało produktywnie.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 392-395.

Ćwiczenie 12. Przeczytaj tekst i zapisz w tabelce, co jest charakterystyczne dla kultury Wschodu, a co dla kultury Zachodu:

Kultura europejskiego Zachodu, początkowo już w średniowieczu, a w pełni w czasach nowożytnych, rozszepiła się na różne wersje, spośród których trzeba wymienić przynajmniej pięć: włoską, francuską, niemiecką, hiszpańską i anglosaską. Wśród cech różnicujących społeczeństwa zachodnie od niezachodnich należy wymienić dziedzictwo starożytności klasycznej, katolicyzm i protestantyzm, języki europejskie, rozdział władzy duchowej oraz świeckiej, rządy prawa, pluralizm społeczny, gremia przedstawicielskie i indywidualizm.

Cywilizacje zachodnie opierają się na trzech głównych filarach, którymi są: filozofia grecka, prawo rzymskie i chrześcijaństwo. Cywilizacje wschodnie także czerpią z dorobku klasycznego dziedzictwa, lecz w znacznie mniejszym stopniu.

Elementem różnicującym kulturę zachodnią i wschodnią, oprócz religii, jest także język i pismo. Z początkiem państw narodowych obowiązująca przez wielki w Europie Zachodniej łacina, z czasem zastąpiona została przez mnogość i różnorodność języków narodowych. Głównymi językami Wschodu są z kolei język japoński, hindi, mandaryński, rosyjski i arabski.

Kultura Zachodu cechuje się dychotomią władzy duchowej i świeckiej, Boga oraz cesarza, kościoła i państwa. W islamie Bóg jest cesarzem, w Chinach i Japonii cesarz jest Bogiem, w prawosławiu natomiast Bóg to młodszy partner cesarza.

Spółeczeństwo zachodnie jest bardzo pluralistyczne, podczas gdy zachodnie cechuje kolektywizm. Europejczyków cechuje wysoki poziom indywidualizmu, orientacja na samych siebie i analityczny sposób myślenia.

W perspektywie komunikacji międzykulturowej, postrzeganie świata przez pryzmat indywidualizmu skutkuje większą skłonnością społeczeństw zachodnich do otwartości i zawierania nowych relacji, nawet spoza swojego kręgu kulturowego, grupy społecznej czy religijnej. We wschodnich społeczeństwach kolektywistycznych jednostki są z kolei uwikłane w sieci zależności od przyjaciół i krewnych. Dobrobyt ekonomiczny nie jest

uwarunkowany tylko i wyłącznie indywidualną pracą poszczególnych jednostek, lecz zależy także od współpracy z innymi członkami danej społeczności, co daje im poczucie bezpieczeństwa oraz pozwala na identyfikację w grupie. Własność jest zatem często współwłasnością, co stanowi podatny grunt dla rozwoju idei sharing economy, czyli gospodarki opartej na współdzieleniu szeroko rozumianych zasobów.

Czynniki środowiskowe na przestrzeni dziejów wpływały na ewolucję kultury w różnych społeczeństwach. W pewnych warunkach tylko silna współpraca w obrębie danej grupy społecznej mogła zapewnić przetrwanie, dobrobyt i rozprzestrzenienie się jej członków na coraz większe tereny. Ludzie Zachodu postrzegani są dziś jako wykształceni, zindustrializowani, bogaci i demokratyczni. W myśleniu Azjatów dominuje natomiast kolektywizm z holistycznym podejściem do otaczającego świata. Społeczeństwa Wschodu są zatem bardziej ze sobą powiązane i od siebie zależne.

Zgodnie z hipotezą postawioną przez T. Talhelma – tzw. hipotezą ryżu – sposób myślenia ludzi Wschodu i Zachodu ukształtowało to, co uprawiali ich przodkowie: ryż lub pszenicę. Uprawa ryżu wymaga od rolników dodatkowej współpracy. Antropolodzy zajmujący się rolnictwem w starożytnych Chinach twierdzą, że uprawa pola ryżowego wymagała dwa razy więcej godzin pracy niż zajmowanie się pszenicą. Ponadto, w świetle przeprowadzonych współczesnych badań, w których naukowcy na podstawie specjalnych rysunków oraz zawierania umów biznesowych między znajomymi i obcymi oceniali sposób myślenia (analityczny lub holistyczny) i indywidualizm respondentów dowiedli, że Chińczycy z terenów ryżowych rysowali swoją postać (koło) takiej samej wielkości jak postaci przyjaciół. Tymczasem osoby z terenów pszenicznych rysowały siebie średnio o 1,5 mm większych. Ponadto Amerykanie przedstawiali samych siebie jako kółko średnio o 6 mm większej średnicy niż inne postaci na obrazku, a Europejczycy 3,5 mm większe, Japończycy rysowali natomiast samych siebie nieznacznie mniejszych od innych.

Znajomość poszczególnych kręgów kulturowych z pewnością przyczynia się do skuteczności komunikacji międzykulturowej. Szczególnie istotne znaczenie w tym aspekcie przypisuje się na gruncie nauk o zarządzaniu, co wynika choćby z coraz powszechniejszego zjawiska nawiązywania współpracy międzynarodowej, zawierania kontraktów biznesowych i przepływie towarów między światem Zachodu oraz Wschodu. Wydaje się zatem, że w obliczu coraz szybszego rozwoju handlu międzynarodowego i sieci wzajemnych powiązań ekonomicznych największych gospodarek świata: amerykańskiej, europejskiej, rosyjskiej, azjatyckiej, znajomość poszczególnych kultur jest nieodzownym elementem, a wręcz warunkiem koniecznym do efektywnej komunikacji i współpracy międzykulturowej.

Na podstawie: Rutkowska, 2018, s. 186-187.

Element różnicujący	Kultura Zachodu	Kultura Wschodu
religia		
język i pismo		
...		
...		
...		
...		
...		
...		

Na podstawie: opracowanie własne – G.Z.

2.5. Dzieci trzeciej kultury i ich świat

Ćwiczenie 13. Dobierz termin do podanych w tabeli definicji:

Termin „trzecia kultura” został stworzony przez socjologów, Johna i Ruth Hill Useem, w latach 60. zeszłego wieku, podczas ich badań nad Amerykanami, którzy przebywali w Indiach jako misjonarze, wojskowi, biznesmeni, nauczyciele itp. Useemowie badali ich dzieci, które nazwali dziećmi trzeciej kultury (*third culture kids*); były to „dzieci, które towarzyszą swoim rodzicom podczas pobytu w obcym społeczeństwie”. Osoby takie nie należą w pełni ani do kultury swoich rodziców, ani do kultury, w której zostały wychowane, zaś ich świat nie jest prostym połączeniem różnych kultur, z którymi się zetknęli.

Zdaniem socjologa Teda Warda dzieci trzeciej kultury końca XX wieku są prototypem człowieka XXI wieku. Tak więc każde dziecko trzeciej kultury jest rozdarte między dwiema lub więcej kulturami. Może dzielić zarówno wartości, jak i zachowania jednej z nich, ale może też wyznawać wartości jednej kultury, lecz zewnętrznie przypominać członków drugiej. Można zatem, biorąc pod uwagę relacje do poszczególnych kultur, wyróżnić następujące kategorie dzieci trzeciej kultury: **obcokrajowiec**, **adoptowany**, **ukryty imigrant** oraz **lustró**:

Wygląda inaczej, myśli jednak tak samo jak ludzie wokół. Choć różni się wyglądem, to jednak przyswoił sobie światopogląd otoczenia. Czuje się w nim dobrze, komfortowo, „swojsko”, aczkolwiek otoczenie może uważać go za „obcego”.	(1)
Wygląda tak samo, ale myśli inaczej. Najczęściej ma to miejsce wśród tych dzieci trzeciej kultury, które wracają do kultury rodziców lub dorastają w krajach, gdzie upodobnili się fizycznie do większości, jednak ich myślenie przebiega w stylu kultury rodziców, jak każdego obcokrajowca.	(2)
To ten, który wygląda inaczej i myśli inaczej. Tak najczęściej ma się sprawa z dziećmi trzeciej kultury w obcym kraju. Różnią się od otoczenia zarówno wyglądem, jak i wyznawanym światopoglądem. Zarówno oni, jak i otoczenie wiedzą, że są oni obcy.	(3)
Wygląda i myśli tak samo jak otoczenie – wyróżnia ich jedynie obywatelstwo. Tak czuje się każde dziecko trzeciej kultury, które wraca do swojego kraju po krótkim pobycie w obcej kulturze lub które wyjechało z rodzicami w bardzo młodym wieku. Korzenie takiej osoby tkwią bardzo mocno w jednej, określonej kulturze i z nią identyfikuje się ona całkowicie.	(4)

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 466-470.

2.6. Spotkanie kultur

Ćwiczenie 14. Do podanych w tabeli definicji dopasuj następujące terminy: antysemityzm, dyskryminacja, eksterminacja, ksenofobia, nacjonalizm, nietolerancja, stereotyp społeczny, szowinizm, rasizm, uprzedzenie.

Proces wyniszczania, wytępienia; masowa zagłada ludności	(1)
Obraz rzeczywistości funkcjonujący w świadomości społecznej, uproszczony, uogólniony, a odnoszący się do rzeczy, osób, grup społecznych itp., często oparty na niepełnej, fałszywej wiedzy o świecie, utwalony przez tradycję, nie ulegający zmianom	(2)
Ideologia, postawa społeczno-polityczna podporządkowująca interesy innych narodów interesom własnego	(3)
Nie usprawiedliwione, negatywne lub krzywdzące działanie skierowane przeciwko członkom danej grupy, wyłącznie z powodu przynależności do tej grupy	(4)
Niechęć i wrogość w stosunku do cudzoziemców, niekiedy w ogóle wobec „obcych”	(5)
Zespół uprzedzeń	(6)
Negatywna, nieracjonalna i odporna na zmianę postawa wobec innych ludzi, oparta na stereotypie społecznym	(7)
Skrajna postać nacjonalizmu	(8)
Zachowanie dyskryminujące ludność narodowości żydowskiej	(9)
Doktryna głosząca, że poszczególne rasy ludzi są nierównej wartości pod względem intelektualnym, biologicznym itp.; mieszanie ras prowadzi do degeneracji ludzkości, upadku cywilizacji kultur; według tego przekonania konieczna jest troska o czystość rasową i stosowanie segregacji rasowej	(10)

Ćwiczenie 15. W miejsce kropek wpisz właściwy termin:

Uczenie się innych kultur, w efekcie – zrozumienie najważniejszych kodów kulturowych przedstawicieli innych narodów i umiejętność wchodzenia z nimi w dialog, oznacza konieczność wzajemnego obustronnego dostosowywania się. Uczenie się innej kultury może przybierać bardzo różne formy: akulturacji, asymilacji, desymilacji, integracji kulturowej, dyfuzji kulturowej i synkretyzmu kulturowego.

..... (1) to zmiana mająca źródła zewnętrzne i modyfikująca dany system kulturowy. Istotną rolę odgrywają tu migracje dzięki którym dochodzi do kontaktów między ludźmi różnych kultur. Zachodzi ona między kulturami przestrzennie bliskimi. Jej proces jest na ogół spontaniczny: ani świadomy, ani celowy, zaplanowany. Dany element kulturowy może rozprzestrzeniać się w obrębie innej kultury, wywołując różne reakcje: od entuzjazmu po wrogość i niechęć. Przyjmowany jest najczęściej z uwagi na swoją użyteczność lub na prestiż kultury dawców.

..... (2) to pojęcie odnoszące się do procesu kulturowych przeobrażeń wywoływanych przepływem treści między odmiennymi kulturowo zbiorowościami. Zachodzi ona w warunkach bliskiego, wielostronnego i trwałego kontaktu między względnie autonomicznymi zbiorowościami głęboko różniącymi się między sobą kulturowo.

..... (3) jest procesem prowadzącym do tego, że jedna jednostka spoza danej grupy, imigrant lub grupa podporządkowana zostają w pełni włączone do dominującego, przyjmującego ich świata społecznego. Procesem odwrotnym jest (4). Oznacza ona proces wyobcowania się – przymusowego lub dobrowolnego – osób zasymilowanych z daną społecznością.

..... (5) oznacza, że przyjmujemy wartości innej kultury bez rezygnacji z własnej kultury. Pierwotne elementy kulturowe zostają bowiem włączone do nowego systemu kulturowego. Pierwotne elementy kulturowe nie ulegają wyparciu i trwałej marginalizacji. Jednostka nabywa dodatkowej tożsamości, a nie zmienia tożsamości jednej na drugą.

..... (6) polega na wiązaniu w jednorodną całość elementów pochodzących z różnych, genetycznie i historycznie odrębnych kultur. Zapożyczeniu ulega powierzchowna forma obcego z zasady elementu kulturowego, tradycyjna zaś pozostaje (lub zostaje mu nadana) treść.

Do wstawienia: synkretyzm kulturowy, akulturacja, desymilacja, dyfuzja kulturowa, integracja kulturowa, asymilacja.

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 58-62.

Ćwiczenie 16. Wstaw właściwe terminy:

Akulturacja obejmuje te zjawiska, które następują, gdy grupy jednostek, mających różne kultury, wchodzi w bezpośrednie kontakty wraz z późniejszymi zmianami we wzorcach kulturowych jednej lub obu grup.

Zjawiska te układają się w ciąg doświadczeń opisywanych jako krzywa akulturacyjna i podlegają pewnym prawidłowościom. Jej przebieg zależny jest od gotowości włączenia się w obcą kulturę oraz indywidualnych zdolności adaptacyjnych. Poczynając od spotkania z obcą kulturą, przez wytworzenie zasad istnienia w dwu kulturach, aż po ewentualne przyjęcie obcej kultury jako swojej. Składają się na nią następujące fazy:

a) (1) – lub miesiąca miodowego, to krótki okres pozytywnego podniecenia związanego z podróżowaniem i poznawaniem nowego kraju. Ludzie patrzą na nowe doświadczenia z perspektywy własnej kultury, odkrywając nieznaną sobie treść.

b) (2) – okresu dłuższego, gdy przybysz zaczyna prowadzić życie codzienne w nowym otoczeniu oraz doświadczać kulturowych różnic. Jest to doświadczenie bolesne. Pojęcie to wprowadził K. Oberg (1960) dla określenia negatywnych i wszechobecnych reakcji depresji, frustracji i utraty orientacji doświadczanych przez ludzi, którzy żyją w nowej kulturze.

Zdaniem Oberga, ludzie Zachodu pracujący w obcym kraju przechodzą następujące etapy szoku kulturowego.

a) (3). Pozytywne postawy, z którymi podejmują pracę za granicą wprowadzą ich w stan euforii. Wszystko nowe jest egzotyczne i ekscytujące. Postawy wobec kraju, gospodarza są nierealistycznie pozytywne. Doświadczenia w nowym kraju tworzą u nich przekonanie, że wszystko, co się tam dzieje, jest podobne do warunków w kraju, skąd sami pochodzą.

b) (4). Oczekiwania podobieństwa do warunków kraju, z którego się przybyło, nie spełniają się. Pojawia się wiele drobnych problemów, które okazują się poważnymi trudnościami. Przybysze uświadamiają sobie, że więcej jest tu kulturowych różnic niż podobieństw. Świadomość, że taka sytuacja będzie trwała dość długo, gdyż ich pobyt w obcym kraju będzie trwał miesiące, a nawet lata, osłabia ich gotowość do przystosowania się. Ten etap przyjmuje postać stanu trwania w permanentnym kryzysie. Miejscowi przestają się podobać, przeciwnie – ich cechy zaczynają razić i przypisuje się im złe intencje i niską kulturę.

c) (5). Kryzys przechodzi w stan stopniowego przezwyciężania. Powoli uświadamiają sobie jak należy działać w obcej kulturze. Pojawiają się wzorce skutecznych zachowań. Kultura obca okazuje się bardziej naturalna i nadająca się do życia. Zdolność do traktowania swoich niepowodzeń z humorem jest oznaką wychodzenia z kryzysu.

d) (6). Lokalne zwyczaje mogą być rozumiane i można z nimi żyć. Człowiek czuje, że może w tych warunkach działać efektywnie. Bez prób zachowania, tak jak „to czynią tubylcy”, międzynarodowy człowiek interesu przekonuje się, że może akceptować lokalne formy działania i życia. Napięcia znikają.

Do wstawienia: biculturalizm, etap miesiąca miodowego, stopniowe dostosowanie się, euforii, szoku kulturowego, etap irytacji i wrogości.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 120-123.

Ćwiczenie 17. Rozwiąż test:

(Nie)Tolerancja – test

1. Co to jest ksenofobia?

- a) szanowanie cudzych poglądów,
- b) przejawianie nietolerancyjnych zachowań,
- c) synonim słowa „tolerancja”,
- d) wszystkie odpowiedzi są poprawne.

2. Niechęć lub wrogość w stosunku do innych ludzi, spowodowana strachem przed obcymi to:

- a) patriotyzm,
- b) rasizm,
- c) ksenofobia,
- d) antysemityzm.

3. Antysemityzm to wrogość i niechęć wobec:

- a) Niemców,
- b) Cyganów,
- c) Żydów,
- d) Arabów.

4. Powiedzenie „skąpy jak Szkot” to:

- a) teza naukowa,
- b) fakt,
- c) stereotyp,
- d) prawda.

5. Rasizm to nietolerancja wobec:

- a) płci,
- b) religii,
- c) koloru skóry,
- d) niepełnosprawności.

6. Uwielbienie własnego narodu i niechęć do innych narodowości to:

- a) stereotyp,
- b) nacjonalizm,
- c) patriotyzm,
- d) komunizm.

7. Postrzeganie całego świata jako wielkiej ojczyzny wszystkich ludzi, gdzie różnice kulturowe, tradycyjne więzi narodowe powinny odejść w przeszłość to:

- a) nacjonalizm,
- b) szowinizm,
- c) ksenofobia,
- d) kosmopolityzm.

8. Postawa ta wyraża bezkrytyczny stosunek do własnego narodu, połączony z nienawiścią i pogardą względem innych:

- a) szowinizm,
- b) rasizm,
- c) patriotyzm,
- d) antysemityzm.

9. Dyskryminacja ze względu na płeć to:

- a) ageizm,
- b) seksizm,
- c) atrakcjonizm,
- d) ableizm.

10. Dyskryminacja ze względu na wiek to:

- a) ageizm,
- b) seksizm,
- c) atrakcjonizm,
- d) ableizm.

11. Dyskryminacja ze względu na niepełnosprawność to:

- a) ageizm,
- b) seksizm,
- c) atrakcjonizm,
- d) ableizm.

12. Dyskryminacja ze względu na wygląd zewnętrzny to:

- a) ageizm,
- b) seksizm,
- c) atrakcjonizm,
- d) ableizm.

Na podstawie: *Tolerancja i ksenofobia*, 2020.

2.7. Różnice kulturowe w przekazach reklamowych

Ćwiczenie 18. Wybierz właściwy wyraz:

Wartości honorowane w danym społeczeństwie bardzo często znajdują odzwierciedlenie w różnego rodzaju przekazach medialnych i reklamowych.

Chińczycy/Włosi (1) starają się żyć w zgodzie z naturą, stąd też w reklamach tworzonych z myślą o *chińskim/włoskim (2)* rynku można znaleźć wiele znaków i symboli, które dotyczą środowiska naturalnego (niebo i chmury przynoszą szczęście).

Rodzina stanowi istotną wartość w wielu kulturach. Przykładowo, w *Szwecji/Hiszpanii (3)* ważnymi symbolami w reklamie jest grupa (rodzina), która nadaje człowiekowi sens życia, przynależność do niej jest oznaką stabilności, a także wspólne spożywanie posiłków w gronie przyjaciół i rodziny.

W *USA i Norwegii/Chinach, Japonii i Hiszpanii (4)* w reklamach często pojawiają się osoby starsze, które doradzają młodszym, jaki produkt najlepiej wybrać lub na co zwrócić uwagę. Ważnym elementem jest nastrój w reklamach w danym kraju.

W krajach Europy *Południowej/Północnej (5)* nastrój panujący w reklamie jest zwykle pogodny i dynamiczny.

W *USA/Japonii (6)* reklamy często mają formę przeproszania za przeszkadzanie w czasie wolnym od pracy.

Bardzo charakterystyczna jest reklama *chińska/angielska (7)*, która wyróżnia się specyficznym poczuciem humoru, tzw. żartem słownym, którego zadaniem jest wywołanie u widza określonych skojarzeń.

Reklama w *Chinach/USA (8)* często uwypukla obietnice lepszego życia i koncentruje się na samopoczuciu.

Japończycy/Europejczycy (9) wołają w reklamach hedonistyczne apele od racjonalnych.

Na podstawie: Budzanowska-Drzewiecka, Marcinkowski, Motyl-Adamczyk, 2016, s. 116.

Ćwiczenie 19. Określ narodowy typ reklamy:

Cechy charakterystyczne reklamy	Typ narodowy
Język reklam jest prosty. Komunikat przybiera formę bezpośredniego przekazu, przyjacielskiej rozmowy, z jednocześnie dość agresywnym prezentowaniem produktu. Reklamy odwołują się przede wszystkim do osobistych potrzeb konsumentów. Często pojawiają się sformułowania: nowy, ulepszony, najlepszy. W reklamach przedstawiane są fakty, dane naukowe, ciekawostki techniczne, niekiedy tradycja i patriotyzm. Często wykorzystywana jest także obecność osób znanych.	(1)
Charakterystyczną cechą stylistyki tej reklamy jest wykorzystanie humoru. Jej forma to zazwyczaj prezentacja produktów przez pojedyncze osoby, porównania, narracyjny wykład, przedstawienia historyjek z życia, wykorzystanie postaci symbolizującej dany produkt (personifikacja), przedstawienie produktu w użyciu. Głównymi elementami eksponowanymi są: wysoki standard produktu, ale także rozsądna cena, działanie produktu, jego skutki, raczej tradycyjność niż nowoczesność, naturalność itp.	(2)

<p>W reklamie informacje są przekazywane prostym językiem, ale w sposób pośredni (gra słów, dźwięków i wizualności). Atrybuty produktów, które są podkreślane to ich nowoczesność, wykorzystywana do produkcji technologia, wysoka jakość, właściwości prozdrowotne. W reklamach na tym rynku często spotkać można wątki dramatyczne, metafory, grafikę, efekty specjalne, komputerowe animacje itp. Wykorzystywane symbole dotyczą głównie natury, tj. nieba i chmur, które przynoszą pomyślność. Elementami tradycyjnymi są: przynależność do grupy, szacunek dla starszych i władzy, zgodność życia z naturą itp.</p>	(3)
<p>Język reklam jest pełen metafor, elementów muzycznych, natomiast brak w nim obcojęzycznych fraz i nazw. Wyraźne są odwołania do takich kategorii, jak piękno, kruchość, erotyka, image, ekstrawagancja itp. Informacje prezentowane są głównie za pomocą historyjek z życia z udziałem produktu itp. Rzadko spotyka się tutaj reklamę w postaci wykładu oraz prezentacji różnych faktów, unika się także logicznego rozumowania i argumentacji. Ważne są elementy związane z tożsamością, zatem pochodzenie produktów często jest podkreślane.</p>	(4)
<p>Język używany w reklamach jest zazwyczaj prosty i zrozumiały. Informacje dotyczą stylu życia, są przekazywane w sposób pośredni za pomocą dużej ilości metafor. Nastroj panujący w reklamach jest ciepły i pogodny, dużo jest w nich dynamiki. Reklama jest odzwierciedleniem paradoksu, w którym z jednej strony prezentowane są innowacje i nowoczesność, a z drugiej strony dużą wagę przypisuje się tradycji.</p>	(5)
<p>Język reklam jest bardzo prosty, grzeczny oraz subtelny. Konsument sam rozszyfrowuje przedstawione w reklamach aluzje. Styl odnosi się do przeproszenia widza za wtargnięcie do jego domu i narzucanie się oraz zabieranie mu cennego czasu. Głównym celem reklamy jest wzbudzenie zaufania klienta.</p>	(6)
<p>W reklamach używa się jasnego i konkretnego języka. Głównymi formami reklam są wykłady, eksperymenty, w których eksperci lub inne doświadczone osoby (w większości z tytułami akademickimi) przedstawiają produkty w jasny, racjonalny i uporządkowany sposób. Informacje o produkcie skupiają się na wysokiej jakości nowych rozwiązań, danych technicznych, solidności firmy, dobrej ceny.</p>	(7)
<p>Duże znaczenie w reklamie odgrywa komunikacja niewerbalna, a zwłaszcza gestykulacja. Informacje przekazywane są często w formie metafor. Zauważalne są elementy teatralne, a reklamę można określić jako głośną i dynamiczną.</p>	(8)

Do wstawienia: włoska, japońska, niemiecka, chińska, angielska, hiszpańska, amerykańska, francuska.

Na podstawie: Stojkow, 2022.

2.8. Niewłaściwe prezenty w różnych krajach

Ćwiczenie 20. Wybierz właściwy wyraz:

W krajach *muzułmańskich/skandynawskich* (1) alkohol w jakiegokolwiek postaci będzie odebrany jako faux pas.

W *Europie/Chinach* (2) przy pakowaniu nie wolno zawiązać na opakowaniu kokardy, ponieważ użycie jej jest uznawane za obrazę.

Przedmioty z widocznym logo w krajach *Ameryki Łacińskiej/arabskich* (3) nie są w dobrym tonie, zaś w krajach *europjskich/azjatyckich* (4) są mile widziane.

W *Japonii/Chinach* (5) mężczyźnie nie wolno np. podarować zielonego kapelusza, ponieważ prezent taki sugeruje, że obdarowany jest zdradzany przez żonę.

W *Japonii/Ameryce Łacińskiej* (6) wręczenie prezentu powinno odbyć się na osobności.

W *Chinach/Europie* (7) nasz podarunek powinniśmy podać, trzymając go w dwóch dłoniach, w taki też sposób zostanie od nas odebrany – to zachowanie symbolizuje szacunek.

W krajach *muzułmańskich/skandynawskich* (8) należy się wystrzegać wszelkich przedmiotów dla żony gospodarza.

W *Arabii Saudyjskiej/Chinach* (9) zanim obdarowywana osoba przyjmie podarunek, będzie się przed tym kilkakrotnie wzbraniać. Oczywiście, nie należy w takiej sytuacji ustępować. Nie powinno też dziwić, że wręczony przez nas podarunek zostanie odłożony na bok bez rozpakowania.

W *Arabii Saudyjskiej/Chinach* (10) zaś będzie dokładnie obejrzany przez osobę, która go dostała.

Wszelkie rzeźby i inne przedmioty przedstawiające postaci ludzkie i zwierzęce w krajach *muzułmańskich/Ameryki Łacińskiej* (11) są odbierane jak wizerunki pośmiertne.

W *Japonii/Chinach* (12) prezent należy zapakować w papier w kolorze czerwonym, a w *Japonii/Chinach* (13) nie wolno.

W krajach *azjatyckich/muzułmańskich* (14) podarunki zawsze należy wręczać i odbierać oburącz, najlepiej podczas uroczystego obiadu czy przyjęcia.

Produkty żywnościowe w krajach *skandynawskich/arabskich* (15) są dużym nietaktem.

Będąc u *arabskiego/chińskiego* (16) biznesmena, lepiej nie zachwycać się jakimś szczególnym przedmiotem, ponieważ ta rzecz za chwilę będzie nam podarowana.

Będąc z wizytą w *Chinach/Ameryce Łacińskiej* (17), wypada przyjść z prezentami dla całej rodziny.

W *Ameryce Łacińskiej/Chinach* (18) niewłaściwe są prezenty drogic.

Nieodpowiednim podarunkiem w krajach *muzułmańskich/europejskich* (19) są także zawsze wszelkie zdjęcia.

W krajach *skandynawskich/azjatyckich* (20) wręczenie prezentów partnerom biznesowym jest negatywnie postrzegane, ponieważ w opinii społeczeństwa kojarzy się z próbą przekupstwa i uważane jest za gest o podłożu korupcyjnym.

W krajach *arabskich/Ameryki Łacińskiej* (21) podarowanie butelki wina albo wyrobu ze świńskiej skóry będzie zdecydowanie nie na miejscu.

Dając napiwek w *Chinach/Skandynawii* (22) kelnerowi, możemy go obrazić.

Sztuce, a zwłaszcza nóż – to koniec przyjaźni w *Europie/Ameryce Łacińskiej* (23). W *Kenii, Tanzanii i u Masajów/Japonii, Chinach i w krajach muzułmańskich* (24), wręczając prezent, należy go opluć. Oplucie czegoś jest symbolem błogosławieństwa.

W krajach *europjskich/azjatyckich* (25) i *na Bliskim Wschodzie/w Skandynawii* (26) nigdy nie wręczamy prezentu lewą ręką.

W *krajach buddyjskich/w Turcji* (27) nie należy wręczać butów i skarpet, bo stopa jest brudną częścią ciała.

Japończykom/Europejczykom (28) nie kupujemy kwiatów doniczkowych, a w ogóle kwiatów nie dajemy w *krajach latynoskich/Egipcie* (29), bo są one zarezerwowane tylko na pogrzeby.

Prezentów, które mają 4 rogi (np. serwetki) czy są w 4 egzemplarzach (np. szklanki) nie dajemy w *Ameryce Łacińskiej/Chinach* (30), bo kojarzą się ze śmiercią.

Chińczycy/Japończycy (31) są wyjątkowo pozytywnie nastawieni do otrzymywania w prezencie jedzenia. Grzyby, owoce i słodycze – będą dobrze przyjęte z wyjątkiem gruszki, ponieważ wymowa tego wyrazu jest podobna do części słowa „rozstawać się”.

We wszystkich krajach *katolickich/muzułmańskich* (32) trzeba zwracać uwagę na to, komu daje się prezent idąc w odwiedziny. Podarunek należy wręczać mężczyźnie, nie kobiecie.

Na podstawie: *Wręczenie prezentów w innych kulturach*, 2022.

Ćwiczenie 21. Wybierz właściwy wyraz:

Wręczenie upominków to delikatna sprawa. Prezenty są mile widziane w wielu krajach *Azji/Europie* (1), np. *Czechach/Indiach* (2), ale już w *Europie/Afryce* (3) czy *Ameryce Południowej/Północnej* (4) mogą przysporzyć kłopotów, gdyż zostaną uznane za objaw korupcji.

Bez obaw upominki wręczymy w *Japonii/Szwecji* (5) lub *USA/Chinach* (6). Ważne, by ładnie je zapakować. Estetyczne pakowanie jest bowiem ważniejsze od samego prezentu. W *Chinach/Kanadzie* (7) najlepiej, aby opakowanie upominku było w kolorze czerwonym, złotym, srebrnym czy różowym. Za to należy unikać w czarnego i białego.

W *Chinach/USA* (8) ze względów kulturowych nie powinno się wręczać: zegarów, bo to znaczy „twój czas mija”, parasoli, gdyż zostanie odczytane jako zerwanie kontaktów, białych kwiatów, ponieważ czarny i biały to kolory tabu, ostrych przedmiotów, bo to symbol postawienia relacji na ostrzu, oraz zestawów po cztery sztuki.

Liczba cztery w *Chinach/Polsce* (9) czy *Turcji/Japonii* (10) to pechowa europejska „13”.

W *Europie/Azji* (11), w której ważna jest hierarchia, najlepsze, czytaj najdroższe, prezenty dostaje osoba najwyższą rangą, obojętnie czy to w domu, czy w firmie.

Wymiana upominków w wielu krajach nie jest jednak obowiązkowa – m.in. w *Turcji, Kanadzie/Norwegii* (12) czy *USA/Chinach* (13), ale jeżeli zdecydujemy się na taki gest, prezent nie powinien być osobisty i kosztowny.

Chiny/Włochy (14) są jednym z państw, w których kupuje się najdroższe prezenty. Tani podarek może wywołać zawstydzenie i nakreślić zły obraz wręczającego. Należy także zwrócić uwagę na gustowne opakowanie. Prezenty otwiera się od razu po otrzymaniu, w obecności wręczającego. W spotkaniach biznesowych, często wymienia się prezenty

po zakończonych negocjacjach. Przychodząc w odwiedziny domowe, zawsze należy mieć drobny, ale porządny prezent. Dobrze widziane są ekskluzywne alkohole i przedmioty z logo firmowymi. Nie wypada pakować prezentów w czarnym opakowaniu ze złotą wstążką, gdyż symbolizuje to żałobę.

W *Niemczech/Chinach* (15) istnieje zwyczaj wymieniać prezentów z partnerami biznesowymi. Powinny mieć one jednak wymiar symboliczny, żeby nie wprawiły w zakłopotanie. Jeśli nie mamy podarunków dla wszystkich obecnych, to nie należy ich wręczać wcale. Gdy wręczamy upominki, należy uczynić to poczynając od osób najstarszych czy najwyższych rangą, a kończąc na najmłodszych oraz najniższych rangą. Prezenty powinny być wręczane oburącz i należy być gotowym na to, że osoba obdarowana odmówi przyjęcia prezentu. Jest to część ceremoniału wynikająca ze skromności, którą nie należy się zrażać i uczynić to ponownie.

Wręczenie prezentów, podobnie jak wizytówek, uznawane jest w *Ameryce/Chinach* (16) za ceremoniał. Zazwyczaj na pierwsze spotkanie przynoszą ze sobą drobny podarunek, który ma zapowiadać owocną współpracę. Także na jej zakończenie dobrze widziane jest wręczenie współnikowi upominku wieńczącego udane negocjacje i zamykającego pewien rozdział. Najlepiej sprawdzają się klasyczne prezenty, takie jak pióro, notes w skórzanej oprawie czy inne akcesoria biurowe. Bardzo cenią sobie również prezenty kojarzące się z krajem, z którego pochodzi jego partner biznesowy, czyli wszelkie albumy z krajobrazami czy produkty regionalne.

W krajach *arabskich/europejskich* (17) prezenty są dobrze widziane, jeżeli jesteśmy zaproszeni z wizytą do domu. Wówczas można przynieść słodycze lub kwiaty w koszyku (nie powinny być cięte). Prezenty wręcza się i przyjmuje oburącz, ale nie otwiera się ich w obecności ofiarodawcy.

Na podstawie: *Różnice kulturowe w biznesie*, 2018.

2.9. Style poznawcze a kultura

Ćwiczenie 22. Wybierz właściwy wyraz:

Kultura kształtuje proces poznawczy, a w nim postępowanie z informacją. Nowa informacja, która przynosi fakty nieznanе odbiorcy, może zarówno wzmocnić, jak też osłabić jego przekonania. W zależności od kulturowych nastawień gotowi jesteśmy akceptować nowe informacje i rozważać ich konsekwencje, jak też je odrzucać, a przed konsekwencjami się bronić. O tym, czy tak postąpimy, decyduje kulturowo przyjęty styl poznawczy. Styl ten to wzorzec myślenia i reagowania na nowe informacje. Niektóre z informacji pomijamy, inne odrzucamy, zamykamy się na nie, inne w końcu akceptujemy i traktujemy jako podstawę w procesie podejmowania decyzji. Pod tym względem ludzi dzielimy na otwartogłowych i zamkniętogłowych.

Otwartogłowi/Zamkniętogłowi (1) poszukują nieznanych informacji, zanim podejmą decyzję.

Otwartogłowi/Zamkniętogłowi (2) zachowują perspektywę tunelu – widzą tylko wąski wycinek danych i ignorują resztę.

Otwartogłowi/Zamkniętogłowi (3) są zdolni dostrzegać względność spraw. Przyznają, że nie znają wszystkich odpowiedzi i że potrzebują czegoś się nauczyć, zanim podejmą decyzję. W istocie niewiele jest takich kultur na ziemi.

Otwartogłowość/Zamkniętogłowość (4) zdaje się dominować w świecie – większość kultur stara się produkować obywateli *otwartogłowych/zamkniętogłowych (5)*, dopóki rzeczy toczą się względnie dobrze, gdy *otwartogłowość/zamkniętogłowość (6)* to postawa wyjątkowa, wynikła nieraz z przeżytej traumy, braku zaufania do rutynowego postępowania, w końcu chęci dokonania radykalnego przełomu w myśleniu.

Często potrzeba katastrofy, by zmienić ludzi na *otwartogłowych/zamkniętogłowych (7)*. Przykładowo, obywatele wielu pokomunistycznych narodów obecnie stają się *otwartogłowymi/zamkniętogłowymi (8)*. Ich stara ideologia komunistyczna rozpadła się i stwierdzają, że potrzebują nowych odpowiedzi.

Spotykając się z nową informacją, Francuzi, Anglicy, Duńczycy, Włosi, Kolumbijczycy i Meksykanie chętnie podejmą dyskusję na jej temat, lecz nie uwzględnią jej w swym myśleniu i procesie decyzyjnym, ponieważ:

- *Francuzi/Anglicy (9)* – ich silny etnocentryzm nie pozwala im zaakceptować tego, co jest sprzeczne z ich normami kulturowymi. Ważne są dla nich idee, uprawiają wiedzę z perspektywy analitycznej i krytycznej; przyjmują nową informację, lecz by o niej debatować.
- *Francuzi/Anglicy (10)* – będą uczestniczyć w debacie, traktując nową informację jako interesujący ich temat, lecz rzadko zmieniają swój punkt widzenia.
- *Duńczycy/Włosi (11)* – są dumni i zadowoleni ze swych osiągnięć, stąd też nie potrzebują nowych informacji i pomocy od innych.
- *Duńczycy/Włosi (12)* – są zamknięci na zewnętrzną informację. Ważniejsze jest ich osobiste doświadczenie.
- *Kolumbijczycy i Meksykanie/Chińczycy i Japończycy (13)* – bo ufają znanej sobie rutynie postępowania.
- *Kolumbijczycy i Meksykanie/Chińczycy i Japończycy (14)* – będą niechętnie słuchać nowych informacji, ponieważ: *Kolumbijczycy/Chińczycy (15)* – są nieufni wobec obcych źródeł informacji, a *Japończycy/Meksykanie (16)* – są zamknięci na zewnętrzne wpływy, lecz otwarci na myśli powstałe w ich własnych grupach.

Istotny wpływ na strategie poznawcze ma ideologia i autorytet.

- *Szwedzi, Norwegowie i Finowie/Włosi, Hiszpanie, Portugalczycy i Polacy (17)* odrzucają informacje, które przeczą ideologii państwa dobrobytu.
- *Szwedzi, Norwegowie i Finowie/Włosi, Hiszpanie, Portugalczycy i Polacy (18)* liczą się z nauką Kościoła i jego autorytetem.
- *Szwedzi, Norwegowie i Finowie/Rosjanie i Chińczycy (19)* liczą się z ideologią państwową lub partyjną. *Szwedzi/Białorusini (20)* oprócz tego liczą się z autorytetem silnego przywódcy.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 316-318.

2.10. Różnice kulturowe a religia

Ćwiczenie 23. Wybierz właściwy wyraz:

Różnice kulturowe w wielu krajach wynikają z religii. W tradycji *chrześcijańskiej/żydowskiej/muzułmańskiej* (1) wolnym dniem jest niedziela, w *chrześcijańskiej/żydowskiej/muzułmańskiej* (2) – sobota, a *chrześcijańskiej/żydowskiej/muzułmańskiej* (3) – piątek.

W wielu krajach religia reguluje niemal każdy aspekt życia, od polityki, po prawo czy stosunki międzyludzkie. W krajach *muzułmańskich/katolickich* (4), np. w *Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Algierii/Indiach* (5), obowiązuje oficjalnie lub zwyczajowo prawo szariatu. Stąd kobiety nie mogą zwiedzać świątyń, chyba że dostaną zezwolenie.

W *Indiach/Maroku* (6) obcokrajowcy, którzy nie są wyznawcami islamu, mają zakaz wstępu do meczetów. Nie wolno im też z progu fotografować ich wnętrza.

Nie obowiązuje cudzoziemców muzułmański post – Ramadan, ale uwaga – jedzenie, picie czy palenie tytoniu w miejscach publicznych może być potraktowane jako obraza wiary. Dlatego, planując spotkania z partnerami *hinduskimi/arabskimi* (7), należy brać pod uwagę ograniczenia wynikające z muzułmańskiego kalendarza religijnego – nawet gdy odbywają się one poza granicami ich krajów. W okresie Ramadanu czy też Święta Ofiarowania (Kurban Bayram) należy unikać inicjowania spotkań.

Mimo że *Arabowie/Hindusi* (8) lubią się bawić, religia nie jest tematem żartów. Jej wpływ widać też w diecie: *Arabowie/Hindusi* (9) nie jedzą wołowiny, wielu z nich to wegetarianie; *muzułmanie/prawosławni* (10) nie jedzą zaś wieprzowiny i nie piją alkoholu.

Wyznawcy *prawosławia/katolicyzmu* (11) odczuwają dystans władzy silnej niż Europa *prawosławna/katolicka* (12).

Na ogół jednak *protestanci/katolicy* (13) bardziej słuchają władzy niż *protestanci/katolicy* (14).

Indywidualizm jest cechą *protestancką/prawosławną* (15), ale *protestanci/katolicy* (16) są bardziej indywidualistyczni niż *prawosławni/protestanci* (17).

Kolektywizm najsilniej występuje w krajach *katolickich/prawosławnych* (18).

Męskość dominuje w krajach *prawosławnych/katolickich* (19).

Żeńskość dominuje w krajach *protestanckich/katolickich* (20).

Obawa przed niepewnością silniej występuje w krajach *katolickich/protestanckich* (21).

Dawanie sobie rady z niepewnością silniej występuje w krajach *katolickich/protestanckich* (22).

Na podstawie: *Różnice kulturowe w biznesie*, 2018.

2.11. Symbolika zwierząt w różnych kulturach

Ćwiczenie 24. Dopisz właściwą nazwę zwierzęcia do jego symboliki: lew, krowa, wilk, smok, motyl, orzeł, koń, niedźwiedź, sowa, kot, słoń:

Ludzie od wieków przypisują zwierzętom niezwykle moce. Symboliczne znaczenie przypisywano niektórym zwierzętom w sztuce wczesnochrześcijańskiej, średniowiecznej, a także nowożytnej. Zwierzęta miały skrywać bogate treści symboliczne. W wielu logotypach firm wykorzystuje się wizerunek zwierząt.

symbolizuje niezależność, siódmy zmysł, zachęca do troszczenia się o siebie, a symbolika zwierząt w Japonii wskazuje go jako ikonę szczęścia	(1)
symbolizuje mądrość, pomoc, cierpliwość oraz wstydlivość	(2)
symbolizuje siłę przywódczą i nieomylny instynkt	(3)
symbolizuje mądrość, ale i głupotę, ze względu na to, że nie widzi – jak inne ptaki – za dnia	(4)
symbolizuje ochronę, bezpieczeństwo i odwagę	(5)
symbolizuje obfitość, pomyślność i macierzyństwo	(6)
to symbol potęgi, zwycięstwa i panowania	(7)
symbolizuje siłę, moc, uwolnienie i jest zapowiedzią czegoś wielkiego	(8)
symbolizuje siłę, autorytet i zaufanie do samego siebie	(9)
symbolizuje wolność, wyzwanie i nowy początek	(10)
to symbol metamorfozy, radości i lekkości	(11)

Na podstawie: Trzaska, 2021.

2.12. Różnice kulturowe w wybranych krajach

Ćwiczenie 25. Dopisz jaki to kraj: Włochy, Wielka Brytania, Francja, Niemcy.

W zależności od kultury, w której funkcjonujemy, różnimy się podejściem do budowania relacji z kontrahentami, przywiązywaniem wagi do hierarchii, punktualnością, sposobem komunikowania, podejmowania decyzji, organizacją pracy, kończąc na podejściu do wyglądu osobistego. Przygotowując się do nawiązania współpracy z przedstawicielami innych kultur, z pewnością warto porozmawiać z kimś, kto zna daną kulturę lub sięgnąć do różnych opracowań, które opisują i charakteryzują kluczowe cechy oraz podejście do biznesu w poszczególnych krajach. Przyjrzyjmy się zatem wybranym krajom europejskim.

Większość opracowań podkreśla, że mogą nam się wydawać trudni w kontakcie, oschli i powściągliwi. Są bardzo elokwentni i cenią sobie inteligencję partnerów biznesowych oraz dobrze przygotowanych rozmówców. Dużą wagę przywiązują do swojego ojczystego języka, stąd niechętnie uczą się języków obcych. Budowanie relacji dla nich ma ogromne znaczenie, stąd dużą rolę odgrywają wspólne posiłki również te służbowe. W ich kraju bardzo często wiek idzie w parze z zajmowaną pozycją. Ważne, strategiczne stanowiska zajmują osoby z dużym doświadczeniem, długim stażem pracy a tym samym dojrzałe wiekiem. W biurze są dość oficjalni, a w komunikacji stanowczy i bezpośredni. Bardzo powszechne są częste zebrania czy spotkania zarządów, podczas których dość elastycznie podchodzą do agendy, modyfikując ją często na bieżąco. Szczególnie doceniają dobrze przygotowane raporty oraz wszelkiego rodzaju badania i statystyki. Do punktualności podchodzą elastycznie. Rozdzielają życie towarzyskie od zawodowego i do rzadkości należą prywatne spotkania z przełożonymi czy podwładnymi. Unikają też zapraszania gości do swoich domów. Podczas powitania praktykowany jest delikatny uścisk dłoni. Podobnie jak w Polsce, inicjatywa uścisku dłoni powinna wyjść od osoby wyższej rangą. W ubiorze cenią sobie prostą elegancję.	(1)
--	-----

<p>Charakteryzują się szczególnym upodobaniem do porządku, bez względu na obszar życia. Za dobrych partnerów biznesowych uważają ludzi zorganizowanych, obowiązkowych, uczciwych, o silnej etyce zawodowej. Większość opracowań podkreśla, że w pracy są poważni i pozbawieni luzu, co nieuczciwym byłoby przypisać wszystkim bez wyjątku, należy mieć jednak na uwadze, że kontakty służbowe mogą mieć bardzo oficjalną formę. Jako negocjatorzy są zawsze doskonale przygotowani i tego samego oczekują od swoich partnerów biznesowych. Cenią sobie punktualność. Spóźnianie się odbierane jest jako niesolidność. Wyróżniają się szczegółowym planowaniem projektów i wykonywaniem ich na czas. Podczas oficjalnych spotkań trzymają się przyjętej agendy, realizują poszczególne punkty, w celu podjęcia konkretnych decyzji. Jednak cenią sobie różnego rodzaju statystyki i analizy. Przywiązują wagę do hierarchii i posłuszeństwa wobec zwierzchników. Kontakty biznesowe poza określonymi godzinami, nie są raczej mile widziane, choć jak wiadomo, wszystko zawsze zależy od osobowości. Klasyczne powitanie to dość mocny uścisk dłoni, stosowany zarówno na powitanie jak i pożegnanie.</p>	<p>(2)</p>
<p>Są wylewni, spontaniczni i bardzo otwarci. Ich sposób bycia i komunikacji może być dla nas dość krępujący, szczególnie gdy będziemy często dotykani czy obejmowani, co w odróżnieniu od naszej kultury, dla nich jest dość naturalne. Cenią sobie relacyjne podejście, również w sprawach biznesowych. Warto więc nastawić się na wspólne posiłki oraz rozmowy o sprawach wykraczających poza obszar biznesowy, co pomoże im lepiej nas poznać. Hierarchia odgrywa dla nich dużą rolę – okazują szczególny szacunek osobom starszym, bardziej doświadczonym i sprawującym władzę. Żywią dużą niechęć do planowania. Dyskusje są bardzo ożywione i ekspresyjne, często sobie przerywają, co nie oznacza wcale braku szacunku dla rozmówcy, a wynika ze specyficznego sposobu komunikacji. Zebrania w firmach mają charakter swobodny i nieformalny. Podczas prezentacji cenią sobie nie tylko zwięzłą formę oraz jakość merytoryczną, ale również styl i estetykę prezentacji. Potrzebują więcej czasu zanim podejmą konkretne decyzje biznesowe. Powinniśmy to uszanować i nie przyspieszać zbytnio biegu wydarzeń. Powszechnie przyjętym i stosowanym powitaniem jest uścisk dłoni, ale nawet w relacjach służbowych to kobieta go inicjuje. Przywiązują dużą wagę do wyglądu i wizerunku, jakości i gatunku noszonych strojów.</p>	<p>(3)</p>
<p>Są powściągliwi w słowach i gestach. Niechętnie okazują emocje i nie mówią wprost tego co myślą. To naród szczególnie ceniący sobie tradycję, podejście fair play, skromność i uprzejmość. Mają ogromne poszanowanie dla prawa i wszelkich procedur. Ich styl komunikacji nakazuje bycie uprzejmym i przyjacielskim, czasami nawet wbrew temu co myślą i czują, w związku z tym, może nam być trudno ocenić ich rzeczywiste emocje. Powściągliwość powoduje, że nawet w ekscytujących momentach, ich postawa może być milcząca, spokojna i wyważona. W ciągu ostatniej dekady styl komunikacji i sposób prowadzenia biznesu w firmach znacznie się zmieniły i stały się mniej oficjalne. Bardzo szybko zaczynają mówić do siebie po imieniu. Zebrania są ważnym i bardzo czasochłonnym elementem pracy. Oficjalne spotkania realizowane są zgodnie z agendą a ich celem jest wypracowanie planu i podjęcie decyzji. Podczas prezentacji skupiają się bardziej na konkretnych informacjach i celach. Liczy się głównie treść, a nie sposób prezentacji. Lubią łączyć życie towarzyskie z biznesowym a zaproszenia na piwo po pracy raczej się nie odrzuca, szczególnie gdy chce się nawiązać lepsze relacje z kolegami z pracy.</p>	<p>(4)</p>

Na podstawie: Łuczka, 2022, s. 35-36.

Ćwiczenie 26. Rozwiąż test o różnicach kulturowych:

1. Według przedstawicieli, której kultury podniesienie brwi oznacza „Nie”?

- a) Arabowie,
- b) Niemcy,
- c) Tongijczycy,
- d) Filipińczycy.

2. W której kulturze ma znaczenie rola konwenansów i reguł, tzw. protokołu biznesowego, czyli kwestii dotyczących witania się, tytułowania, sposobu wręczania wizytówek, strojów, prezentów?

- a) kultura indywidualna,
- b) powściągliwa,
- c) nieceremonialna,
- d) ceremonialna.

3. Który z badaczy wyróżnił podział na kultury ceremonialne i nieceremonialne?

- a) Trompenaars,
- b) Hall,
- c) Gesteland,
- d) Hofstede.

4. Które stwierdzenie opisuje monochroniczność?

- a) „mañana”,
- b) „pośpiech to barbarzyństwo”,
- c) „czas to pieniądz”,
- d) „mądrzy ludzie nigdy się nie spieszą”.

5. Jaki rodzaj kulturowy w biznesie charakteryzuje Kanadę?

- a) propartnerski, ceremonialny i polichroniczny,
- b) propartnerski, nieceremonialny i monochroniczny,
- c) protransakcyjny, ceremonialny i monochroniczny,
- d) protransakcyjny, nieceremonialny i monochroniczny.

6. Zdobywanie sieci kontaktów w Rosji nazywa się:

- a) wastah,
- b) guanxi,
- c) palanca,
- d) błat.

7. Kim jest enchufado?

- a) osoba o najwyższej posadzie w organizacji,
- b) osoba, która swoją posadę zawdzięcza urodzeniu w danej rodzinie,
- c) osoba posiadająca kontakty, znajomości w danym otoczeniu,
- d) partner biznesowy.

8. Jakiego tematu należy unikać podczas rozmów z Meksykaninem?

- a) polityka,
- b) kultura i historia,
- c) rodzina,
- d) piłka nożna.

9. Jaki kolor ma tradycyjna suknia ślubna panny młodej w Wietnamie?

- a) czerwona,
- b) różowa,
- c) biała,
- d) niebieska.

10. W Korei Południowej należy unikać podpisywania się pewnym kolorem, ponieważ oznacza on osobę zmarłą. Jaki to kolor?

- a) czarny,
- b) niebieski,
- c) czerwony,
- d) zielony.

11. Jaki jest niegrzeczny gest w Malezji?

- a) uniesienie kciuka w górę,
- b) kiwanie głową,
- c) uniesienie brwi,
- d) wskazywanie palcem.

12. Przykładem kraju kobiecego jest

- a) Japonia,
- b) Wenezuela,
- c) Szwecja,
- d) Austria.

13. W którym kraju barwa czerwona to symbol szczęścia?

- a) Chiny,
- b) Polska,
- c) Arabia Saudyjska,
- d) Norwegia.

14. Jakiej liczby unikają Koreańczycy?

- a) 4,
- b) 1,
- c) 3,
- d) 9.

15. Z czym Koreańczykom kojarzy się liczba 4?

- a) z miłością,
- b) ze szczęściem,
- c) ze śmiercią,
- d) z brakiem pieniędzy.

16. Która cyfra na Islandii kojarzona jest z pechem?

- a) 8,
- b) 7,
- c) 4,
- d) 9.

17. Jaki kolor w kulturze malajskiej kojarzony jest z chorobą?

- a) czerwony,
- b) żółty,
- c) zielony,
- d) biały.

18. Który kolor kwiatów w Meksyku oznacza śmierć?

- a) biały,
- b) żółty,
- c) zielony,
- d) fioletowy.

19. W Argentynie przerywanie komuś w trakcie mówienia jest

- a) niegrzeczne,
- b) normalnym zachowaniem podczas dyskusji,
- c) dozwolone tylko dla przełożonych,
- d) dopuszczalne tylko podczas spotkań socjalnych.

20. Co oznacza w Meksyku gest kóleczo „perfect” (łączy kciuk z palcem wskazującym)?

- a) coś jest złe i nie podoba się komuś,
- b) wołamy kogoś,
- c) obraza drugiej osoby,
- d) coś jest świetne.

21. Potomkowie odmiany żółtej i białej to

- a) mulaci,
- b) malagesze,
- c) metysi.

22. W jakiej religii jest zabronione spożycie alkoholu?

- a) hinduizmie,
- b) judaizmie,
- c) buddyzmie,
- d) islamie.

23. Poligamia jest uznawana przez krąg

- a) chiński,
- b) hinduski,
- c) islamski,
- d) latynoamerykański.

24. Ile razy dziennie modli się muzułmanin?

- a) 1,
- b) 3,
- c) 5,
- d) 10.

25. Czym jest Ramadan w islamie?

- a) postem,
- b) jałmużną,
- c) pielgrzymką,
- d) dniem świętym.

Na podstawie: *Różnice kulturowe*, 2021.

2.13. Charakter narodowy

Ćwiczenie 27. Przeczytaj tekst i powiedz: Czym jest charakter narodowy? Jakie czynniki wpływają na charakter narodowy? Jak można scharakteryzować polski charakter narodowy?

Charakter narodowy to pojęcie niejednoznaczne, a trudności z jego pojmowaniem wynikają m.in. stąd, że bywa rozważany z wielu różnych perspektyw, np. antropologiczno-kulturowej, psychologicznej, estetyczno-literackiej, filozoficznej, socjologicznej, publicystycznej lub ideologicznej. Status ontologiczny charakteru narodowego, wywołujący konieczność doprecyzowania tego pojęcia, prowadzi do wyodrębnienia trzech „tradycji”, którymi podążali badacze podejmujący próby znalezienia odpowiedzi na pytanie o jego istotę. Chodzi o tradycję herderowską, heglowską i rasowo-antropologiczną. Ta pierwsza tłumaczy społeczno-kulturowe uwarunkowania zachowań członków narodu lub grupy etnicznej i stałe konsekwencje tych uwarunkowań. Druga interpretuje charakter narodowy przez pryzmat „ducha narodu”, pełniący funkcję determinanta procesów dziejowych wspólnoty, który jest jej przypisany w sposób trwały i niezmienny. Takie postrzeganie charakteru narodowego znamionowało głównie myśl polskiego romantyzmu. I wreszcie perspektywa rasowo-antropologiczna, tłumacząca charakter narodowy dziedzictwem krwi, sprzyjała twierdzeniom o wyjątkowej roli poszczególnych narodów. Stwarzała przez to dogodne podłoże dla ideologii nacjonalistycznych i faszystowskich. Choć takie ujęcie zostało całkowicie zdyskredytowane, ciągle jednak ożywia się w okresach napięć i konfliktów społecznych, kiedy takie zjawiska jak szowinizm oraz ksenofobia wyrastają na pożywnej glebie lęku, rodzącego się poczucia zagrożenia ze strony obcych.

Występowanie wielu różnych ujęć, w których za podstawowe kryterium przyjmowano odmienne wartości, skłoniło przed laty holenderskich psychologów Hubertusa Carla Johannesesa Duijckera i Nico H. Frijde do stworzenia typologii naukowych definicji charakteru narodowego. Można je odnieść do dwóch ogólnych grup, z których jedna koncentruje się na rzeczywistych lub przypisywanych cechach osobowości, druga zaś eksponuje „zwyczaje, praktyki, normy i wartości”, które rozumiane są jako atrybuty kultury. Z tego też powodu definicje charakteru narodowego mieszczące się w tej grupie określa się mianem kulturowych, a definicje z grupy pierwszej nazywane są koncepcjami osobowościowymi.

Pewnych śladów zarówno kulturowych, jak też osobowościowych interpretacji charakteru narodowego doszukiwać się można w rozważaniach poświęconych tej problematyce, które od stuleci prowadzili wybitni przedstawiciele myśli politycznej oraz filozoficznej. W pewnym sensie mieszany, gdyż osobowościowo-kulturowy charakter zdaje się cechować koncepcję Monteskiusza. Jak wiadomo, dostrzegł on różnice poszczególnych narodów, dowodząc, że ów „duch” wpływa na ich specyfikę oraz nierównomierny rozwój. Zdaniem Monteskiusza, charakter narodowy kształtuje się przede wszystkim pod wpływem czynników geograficznych, zwłaszcza klimatycznych, ale też kształtowany jest przez religię, prawa, sposoby rządzenia, czerpane z przeszłości obyczaje. Pisał: „W miarę jak w danym narodzie jedna z tych przyczyn działa z większą siłą, inne ustępują jej o tyleż. Na dzikich działa prawie wyłącznie natura i klimat; Chińczykami rządzą zwyczaje; prawa tyranizują Japonię; obyczaje nadawały niegdyś ton w Sparcie; zasady rządu i dawne obyczaje dawały go w Rzymie”. Zwracał uwagę na związaną z postępem cywilizacji zmienność determinującej roli charakteru narodowego, kiedy czynniki klimatyczne ustępują kulturowym. W dużym stopniu położenie geograficzne wpływa na charakter danego narodu, np. na jego skłonności do bycia niezależnym. Wyspiarze są bardziej skłonni do wolności niż mieszkańcy stałego lądu. Wyspy mają zazwyczaj małe rozmiary, nie tak łatwo jest tam zużyć część ludu na to, by uciskała drugą; morze oddziela je od wielkich mocarstw i tyrania nie może sobie wzajem używać ręki; zdobywcy znajdują zaporę w morzu, wyspiarzy nie wciąga się w podbój, łatwiej zachowują swoje prawa.

Monteskiusz wyrażał przekonanie, że charaktery poszczególnych narodów są najczęściej mieszaniną zarówno pozytywnych, jak i negatywnych cech. „Szczęśliwe mieszaniny są te, z których wynikają wielkie korzyści, a często nie podejrzewałoby się ich: bywają takie, z których wynikają wielkie szkody, których nie podejrzewałoby się również”. Przykładowo, dobrą stroną charakteru narodowego Hiszpanów jest – zdaniem Monteskiusza – ich tradycyjna i szanowana od dawna sumienność w przechowywaniu depozytów: „Wszystkie narody, które handlują w Kadyksie, powierzają im swoje mienie”. Ten pozytywny przymiot w połączeniu z lenistwem Hiszpanów tworzy jednak „mieszaninę, z której wynikają skutki dla nich opłakane: ludy Europy załatwiają pod ich okiem cały handel ich własnej monarchii”. Inną natomiast mieszaninę cech charakterologicznych posiadają Chińczycy. „Niepewność ich życia sprawia, iż rozwijają oni nadzwyczajną chciwość zysku, iż żaden handlujący naród nie może im zawierzyć”. Pewne podobne, a nawet tożsame cechy mogą w odniesieniu do różnych narodów nabierać odmiennego sensu i znaczenia.

Źródłem lenistwa może być duma, a pracowitości próżność. Monteskiusz zależność tę wyjaśniał na przykładzie Hiszpanów i Francuzów. Duma pierwszych skłania do lenistwa, zaś próżność czyni drugich bardziej pracowitymi. Monteskiusz nie zalecał jednak nadmiernej ingerencji w charakter narodowy. To w jego dobrych i złych stronach widział źródło, z którego czerpać powinien prawodawca. O prawach pisał, że są to „osobliwe i określone urzędnictwa prawodawcy”, a obyczaje to „urządzenia narodu w ogólności”. Z tego rozróżnienia wyprowadzał przekonanie, że „kiedy chce się zmienić zwyczaje i obyczaje, nie trzeba ich zmieniać za pomocą praw; wydawałoby się to zbyt tyrańskie; lepiej zmieniać je za pomocą innych obyczajów i innych zwyczajów”.

Rozważania nad istotą charakteru narodowego prowadził też David Hume, który zagadnieniu temu poświęcił jeden ze swoich esejów. Jego interpretacja nosiła ślady „koncepcji klimatycznej” Monteskiusza. Wskazywał bowiem na wpływ „właściwości powietrza i klimatu” na obyczaje i temperament ludzi. Zasadniczą rolę przypisywał jednak czynnikom innego rodzaju, niemającym nic wspólnego z klimatem czy położeniem geograficznym, ale wywodzącym się z tradycji i obyczaju, który kształtuje się w narodzie poprzez formy rządu, przewroty społeczne, dobrobyt lub niedostatek, ale też relacje z sąsiadami. Pisał: „Co do przyczyn fizycznych, skłonny jestem wątpić, czy działają one w tym przypadku i nie uważam, by usposobienie lub rozum ludzki zależały w jakimkolwiek stopniu do powietrza, jedzenia czy klimatu”. Na poparcie tej tezy Hume podawał szereg argumentów. Twierdził m.in., że małe narody żyjące w niewielkich, sąsiadujących z sobą państwach różnią się charakterami, chociaż przecież łączą je podobne warunki klimatyczne. Szczególne znaczenie dla kształtowania się specyficznego charakteru narodowego przypisywał Hume formie rządu funkcjonującemu w danym państwie. Ustrój republikański sprawia, że „wykształca się w nim zazwyczaj szczególny rodzaj obyczajów, tam, gdzie rząd jest monarchiczny, naśladowanie górnych warstw prowadzi do szybszego rozprzestrzeniania się ich obyczajów wśród ludu, duch określonej sekty religii również ma tendencję do formowania się obyczajów ludu”. Angielski ustrój to – zdaniem Hume’a – mieszanina monarchii, arystokracji i demokracji. Warstwę rządzącą tworzą przedstawiciele różnych religii, a poszanowanie wolności pozwala na kształtowanie się niezależnych obyczajów. Doprowadziło to filozofa do sformułowania interesującej opinii o Anglikach: „ze wszystkich ludów na świecie w najmniejszym stopniu cechuje ich wspólnota charakteru narodowego, chyba że za przejaw owego charakteru uznamy powyższą osobliwość”.

O silnym wpływie czynników klimatycznych na kształtowanie się charakteru narodowego pisał też Johann Gottfried Herder. Wskazywał na wpływ środowiska naturalnego na kształt specyficznych cech poszczególnych narodów. Jego rozumienie charakteru narodowego miało jednak bardziej niejednorodny wymiar. Z jednej strony można go bowiem interpretować w sposób ogólnoludzki, wyznaczony przez sam porządek natury, wspólny dla wszystkich ludzi. Z drugiej zaś narodowy, właściwy dla konkretnych wspólnot, ale zmienny, bo kształtujący się pod wpływem zróżnicowanych środowisk geograficznych, kultury symbolicznej etc. I wreszcie trzeci to wymiar jednostkowy, wyznaczany przez cechy psychosomatyczne oraz oddziaływania środowiskowe. Herder zwracał uwagę na doniosłą rolę czynnika genetycznego, dziedziczność pewnych cech charakterologicznych. Temu właśnie czynnikowi przypisywał rolę swoistej „siły wewnętrznej”, nadając mu zarazem wymiar bardziej dynamiczny. Zwracał bowiem uwagę na to, że o ile oddziaływanie klimatu jest niezwykle powolne i niedostrzegalne, o tyle przekształcenia wywołane „krzyżowaniem się różnych odmian rodu ludzkiego” (np. migracje) ujawnić mogą swoje konsekwencje już w następnych pokoleniach.

Interesujący punkt widzenia zaprezentował natomiast Istvan Bibó, wybitny węgierski myśliciel społeczno-polityczny, który w wydanym w 1946 roku studium pt. „Nędza małych państw wschodnioeuropejskich” wskazał na prawdopodobieństwo istnienia pewnych właściwości charakterologicznych znamionujących całe grupy narodów. Przedmiotem jego refleksji stały się przede wszystkim narody środkowej i wschodniej części kontynentu europejskiego. Przypisywał im swoistą histerię i deformację kultury politycznej, której źródła tkwią przede wszystkim w ich skomplikowanych dziejach. Jego zdaniem cechy

te wydają się szczególnie wyraziste w zestawieniu z procesem kształtowania się narodów zachodnioeuropejskich, których punktem wyjścia była struktura państwowa akceptowana przez lud „całą potęgą zdemokratyzowanych, powszechnych uczuć narodowych”. Według zgoła odmiennego scenariusza przebiegały natomiast procesy tworzenia się narodów w środkowej i wschodniej części Europy. Znamionowało je nie tylko znaczne opóźnienie w porównaniu z narodami zachodnioeuropejskimi, ale przede wszystkim zjawisko sięgania – wobec braku wspólnej kultury politycznej i wykształconej elity narodowej – do warstw ludowych, będących najbardziej wyrazistym nośnikiem tradycji i zwyczaju. Bibó zjawisko to określił mianem „nacjonalizmu językowego”, w którym upatrywał główne źródło „histerii politycznej narodów Europy Środkowo-Wschodniej”. Dominacja tego czynnika powodowała płynność granic pomiędzy narodami, które nie odpowiadały warunkom geograficznym i gospodarczym, lecz znaczna część mieszkańców takich regionów, złączonych wspólnotą językową i pamięcią historyczną, zdawała się żyć w rozproszeniu, pozostając często w zależności od innego narodu, większego i dominującego pod wieloma względami. Stąd też procesom narodotwórczym przebiegającym w opozycji do państw, w których się urzeczywistniały, towarzyszyły najczęściej przejawy silnego antagonizmu wobec narodu większościowego. Stawało się to źródłem postaw ksenofobicznych, negatywnych stereotypów, a nawet wojen i agresji fizycznej. Narodom środkowo- oraz wschodnioeuropejskim nieustannie doskwierał brak „realności własnej państwowości, stolicy, więzi gospodarczej i politycznej, jednolitej elity społecznej”. Wszystko to rodziło „egzystencjalny lęk o los wspólnoty”, stanowiący w przekonaniu Bibó „najbardziej charakterystyczną cechą niezrównoważonej duchowości politycznej” tych narodów. Ich członkowie nieraz poznali smak zagrożenia, wiedzieli doskonale, co to znaczy utracić święte miejsca w historii swojego narodu albo widzieć je w obcych rękach.

Na podstawie: Stoczewska, 2019, s. 413-417.

2.14. Tożsamość narodowa

Ćwiczenie 28. Dopisz do definicji właściwe pojęcie: epos, logos, topos, tożsamość narodowa, etos.

Od kilkudziesięciu lat problem tożsamości narodowej podejmowany jest na gruncie takich nauk jak: filozofia, socjologia, antropologia kulturowa, a także na gruncie psychologii społecznej (badanie stereotypów narodowych i wzajemnego postrzegania się narodów).

Tożsamość narodowa wydaje się funkcjonować w dwóch różnych wymiarach. Pytanie „Kim jesteśmy?” implikuje zarówno pytanie „Kim jesteśmy sami w sobie?”, jak i pytanie „Kim jesteśmy względem innych?”.

Proces kształtowania się tożsamości można widzieć zarówno w ujęciu pozytywnym, jak też negatywnym. Z jednej strony chodzi o uświadamianie sobie własnych cech charakterystycznych, z drugiej – przeciwstawienie siebie innym, „stygmetyzowanym” na różne sposoby.

„Zbiorowy autoportret”, „wyobrażenie siebie”: swoich początków i swojej historii, charakteru narodowego, terytorium, pewien styl życia, specyficzny sposób zachowania się, wzorzec kulturowy	(1)
Symbol pamięci historycznej, świadomość ciągłości rozwoju narodowego, wzlotów i upadków, momentów historii, legendy tworzące atmosferę uwagi dla wspólnoty narodowej, historyczne osiągnięcia, bohaterskie czyny, nieśmiertelne dzieła literatury i sztuki	(2)
Uznanie za własne i poniekąd święte różne tradycje i zwyczaje, dzięki którym naród funkcjonuje jako całość, zachowując swoją tożsamość i suwerenność, powszechnie akceptowalne sposoby zachowania się, wspólnota religii, obyczajów i wartości	(3)
Wspólny język etniczny, powszechnie uznany i akceptowany sposób komunikacji wewnątrz wspólnoty, wspólny repertuar i wyrażający go system znaków werbalnych i pozawerbalnych	(4)
Specyficzny rodzaj przestrzeni, koncepcja „terytorium etnicznego”, obejmująca przestrzeń uznawaną za rdzenną ziemię danej grupy etnicznej, aktualnie zamieszkiwana lub przedmiot tęsknoty i chęci powrotu do niej	(5)

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 19-23.

Ćwiczenie 29. Przeczytaj tekst plakatu wiszącego na murach Berlina wiosną 1994 roku i rozwiąż zadanie:

„Twój Chrystus – Żydem
 Twoje auto – Japończykiem
 Twoja pizza – włoska
 Twoja demokracja – grecka
 Twoja kawa – brazylijska
 Twój urlop – turecki
 Twoje liczby – arabskie
 Twoje pismo – łacińskie
 A Twój sąsiad tylko cudzoziemcem?”

- Poszukaj wspólnie takich mniej oczywistych przykładów, jak te z plakatu. Zastanów się wspólnie nad przykładami takich przejawów, których źródła/korzenie są z innych kultur. Mogą to być rzeczy o zapomnianym już dawno temu pochodzeniu: papier, z którego tak często korzystamy w szkole wynaleziony został przez Chińczyków, włoszczyzna, z której codziennie w szkolnej kuchni gotuje się zupę przywiezła z Włoch do Polski Bona (co zostało zapamiętane w nazwie).
- Pokaż przykłady rzeczy, które uważa się za tradycyjnie polskie, jak chociażby pierogi czy gołąbki, odsłaniając ich wielokulturowy rodowód i podróż przez wiele krajów.
- Wspomnij o przejawach, które już zniknęły, wiążą się z przeszłością, dziedzictwem, jak np. nieopodal była kiedyś synagoga.
- Zwróć uwagę na powiedzenia jakich się używa: „mam teraz Sajgon”, „siedzieć jak na tureckim kazaniu”, „chińszczyzna”, dodaj inne.

- Opisz inne współczesne globalne zależności, np. to, że zdarza się, że część, choćby połowa drugiego śniadania uczniów ma wielokulturowy rodowód (kanapka z salami, rogalik francuski), ale i że w jego wyprodukowaniu udział mieli producenci, rolnicy czasem z bardzo odległych regionów: banan, kawa, kakao, czekolada.
- Spisz te przejawy i nazwij ich kategorie: np. wielokulturowe korzenie, dziedzictwo i przeszłość, import i handel międzynarodowy, Inne...

Na podstawie: Baranowska-Janusz, 2021.

2.15. Różnokulturowość, wielokulturowość a międzykulturowość

Ćwiczenie 30. Przeczytaj tekst i określ różnice pomiędzy różnokulturowością a międzykulturowością:

Termin „różnokulturowość” zastosowany w odniesieniu do jakiejś osoby oznacza, że posiada ona kompetencje wymagane do funkcjonowania jako aktor społeczny w obrębie dwóch lub więcej kultur. Różnokulturowość jest zatem przeciwstawiana monokulturowości i pociąga za sobą, po pierwsze – identyfikowanie się przynajmniej z częścią wartości, przekonań i/lub praktyk obowiązujących w dwóch lub więcej kulturach, a po drugie – uprzednie nabycie językowych i behawioralnych kompetencji niezbędnych do czynnego uczestnictwa w tych kulturach. Wielu ludzi żyjących w społeczeństwach monokulturowych jest różnokulturowa, choć przeważnie takie osoby także pochodzą z mniejszości etnicznych. Wiąże się to z tym, że zwykle muszą one negocjować nie tylko poszczególne aspekty własnej kultury etnicznej, ale także składniki dominującej kultury narodowej, w której żyją. W odmienną sytuację są członkowie grupy większościowej, którzy zwykle nie muszą przyjmować wartości, przekonań i praktyk funkcjonujących w obrębie innej grupy, zwłaszcza jeśli żyją na terytorium etnicznie homogenicznym, z niewielką ilością mniejszości.

Różnokulturowość może manifestować się na wiele różnych sposobów. Niektórzy okazują swoją przynależność do różnych kultur niezależnie od kontekstu, np. dzieci urodzone w związkach mieszanych często pozostają jednocześnie lojalne wobec odmiennych dziedzictw kulturowych obojga rodziców. Inni często wykazują się czymś, co nazwano „przemiennością” lub „przełączaniem kodów”. Przykładowo, dziecko pochodzące z grupy mniejszościowej, której kultura etniczna znacząco różni się od przeważającej wśród rówieśników kultury narodowej, w domu często przyjmuje wartości i praktyki kultury etnicznej rodziców, ale poza domem – w szkole lub wśród kolegów – „przełącza się” na dominującą kulturę narodową. Dzieci takie przeważnie wykazują się wielką biegłością radzenia sobie w odmiennych kulturach i w ich negocjowaniu w różnych kontekstach i dziedzinach życia. Trzecim sposobem manifestowania się różnokulturowości jest hybrydyzm, czyli eklektyczne wykorzystanie zasobów i elementów pochodzących z różnych kultur w celu stworzenia oryginalnej syntezy kulturowej. Za przykład może tu posłużyć scena bhangra i bollywood – dwie hybrydowe subkultury, mieszające elementy muzyki popularnej z Zachodu i Azji Południowej. Obie subkultury zostały stworzone w ramach procesu syntezy kulturowej przez młodzież pochodzenia południowoazjatyckiego mieszkającą w Europie Zachodniej i Ameryce Północnej.

Pojęcie „róznokulturowość” należy więc odróżniać od terminu „międykulturowość”. Róznokulturowość dotyczy zdolności do utożsamiania się i uczestniczenia w wielu kulturach, podczas gdy międzykulturowość polega na umiejętności doświadczania inności kulturowej i wykorzystywania tych doświadczeń do namysłu nad tym, co we własnej kulturze lub środowisku jest uznawane za oczywistość. Międykulturowość wymaga otwartości na ludzi z innych kultur, zainteresowania nimi, ciekawości i empatii wobec nich. Dzięki temu zyskujemy pełniejszą świadomość inności. Możemy następnie wykorzystać tę świadomość do oceny własnych schematów spostrzeżeniowych, myślowych, emocjonalnych i behawioralnych, aby uzyskać pełniejszą samowiedzę i lepsze zrozumienie samego siebie. Międykulturowość umożliwia podejmowanie działań mediacyjnych pomiędzy ludźmi z różnych kultur, jak też objaśnianie i interpretowanie odmiennych perspektyw. Daje też szansę na skuteczne funkcjonowanie i osiągnięcie celów o charakterze transakcyjnym i interakcyjnym w sytuacjach, w których mamy do czynienia z innością kulturową i różnicami kulturowymi. Warto pamiętać, że w myśl przyjętej tu definicji międzykulturowość nie wymaga identyfikowania się z inną grupą kulturową ani przyjmowania praktyk kulturowych innej grupy.

Międykulturowość wiąże się z pewnymi podstawowymi kompetencjami poznawczymi, emocjonalnymi i behawioralnymi, do których zaliczyć można wiedzę (np. o innych grupach kulturowych, ich wytworach i praktykach czy o interakcjach, w jakie wchodzi ludzie z różnych grup kulturowych), postawy (np. ciekawość, otwartość, szacunek dla innych oraz empatia), umiejętność interpretowania i wiązania ze sobą faktów lub informacji (np. interpretowanie praktyk pochodzących z innej kultury oraz odnoszenie ich do własnych praktyk kulturowych), odkrywczność (np. umiejętność poszukiwania i zdobywania nowej wiedzy na temat danej kultury, jej praktyk i wytworów) czy krytyczna świadomość kulturowa (czyli zdolność do krytycznej oceny praktyk i wytworów kultury własnej i innych).

Na podstawie: Byram, Barret i in., 2011b, s. 12-13.

Ćwiczenie 31. Przeczytaj tekst i określ różnice między teorią „tygla” i „miski sałatkowej”:

Wielokulturowość to sposób, w jaki społeczeństwo radzi sobie z różnorodnością kulturową, zarówno na poziomie narodowym, jak i wspólnotowym. Dwie podstawowe teorie lub modele wielokulturowości jako sposobu, w jaki różne kultury są integrowane w jedno społeczeństwo, najlepiej określają metafory powszechnie używane do ich opisu – teorie „tygla” i „sałatki”.

Socjologicznie wielokulturowość zakłada, że społeczeństwo jako całość korzysta ze zwiększonej różnorodności poprzez harmonijne współistnienie różnych kultur. Wielokulturowość zazwyczaj rozwija się zgodnie z jedną z dwóch teorii: teorią „tygla” lub teorią „miski sałatkowej”.

Teoria tygla wielokulturowego zakłada, że różne grupy imigrantów będą miały tendencję do „stapiania się razem”, porzucania swoich indywidualnych kultur i ostatecznie pełnego asymilowania się z dominującym społeczeństwem. Teoria tygla, zwykle używana do opisu asymilacji imigrantów w Stanach Zjednoczonych, jest często ilustrowana metaforą tygli odlewniczych, w których topi się żelazo i węgiel, tworząc jeden, mocniejszy metal – stal. W 1782 roku francusko-amerykański imigrant J. Hector St. John de Crevecoeur napisał, że w Ameryce „jednostki ze wszystkich narodów stopią się w nową rasę ludzi, których trudy i potomstwo pewnego dnia spowodują wielkie zmiany na świecie”.

Model tygla był krytykowany za zmniejszanie różnorodności, powodowanie, że ludzie tracą tradycje i że muszą być egzekwowane przez politykę rządową. Przykładowo, amerykańska ustawa o reorganizacji Indian z 1934 roku wymusiła asymilację prawie 350 000 rdzennej ludności ze społeczeństwem amerykańskim bez względu na różnorodność ich dziedzictwa i stylu życia.

Bardziej liberalna teoria wielokulturowości niż tygiel, teoria salaterki opisuje heterogeniczne społeczeństwo, w którym ludzie współistnieją, ale zachowują przynajmniej niektóre z unikalnych cech swojej tradycyjnej kultury. Podobnie jak składniki sałatki, różne kultury łączą się ze sobą, ale zamiast zlewać się w jedną, jednorodną kulturę, zachowują swój własny, odrębny smak. W Stanach Zjednoczonych Nowy Jork, z wieloma unikalnymi społecznościami etnicznymi, takimi jak „Małe Indie”, „Mała Odessa” oraz „Chinatown”, jest uważany za przykład społeczeństwa salatek.

Teoria salaterki głosi, że ludzie nie muszą rezygnować ze swojego dziedzictwa kulturowego, aby uważać się za członków dominującego społeczeństwa. Przykładowo, Afroamerykanie nie muszą przestać obserwować Kwanzaa zamiast świąt Bożego Narodzenia, aby zostać uznanymi za „Amerykanów”.

Negatywną stroną jest to, że różnice kulturowe, do których zachęca model salaterki, mogą podzielić społeczeństwo, powodując uprzedzenia i dyskryminację. Ponadto krytycy wskazują na badanie przeprowadzone w 2007 roku przez amerykańskiego politologa Roberta Putnama, pokazujące, że ludzie żyjący w wielokulturowych społecznościach sałatkowych rzadziej głosowali lub zgłaszali się na ochotnika do projektów poprawy społeczności.

Na podstawie: *Co to jest wielokulturowość? Definicja, teorie i przykłady*, 2020.

2.16. Kompetencja kulturowa i międzykulturowa

Ćwiczenie 32. Wypełnij kwestionariusz dotyczący Twoich kompetencji międzykulturowych:

O TOBIE

1. Wiek

- Poniżej 18 lat
 18-30 lat
 31-49 lat
 50-59 lat
 60 lat i więcej

2. Płeć

- Mężczyzna
 Kobieta

WIEDZA

1. Inny język lub dialekt
2. Prawodawstwo dotyczące równouprawnienia
3. Dyskryminowanie innych
4. Problemy społeczności miejscowej
5. Problemy społeczności globalnej
6. Moja kultura i tradycje
7. Inne kultury i tradycje

Bardzo duża	Duża	Średnia	Niewielka	Bardzo mała

UCZUCIA

	Bardzo pozytywne	Pozytywne	Neutralne	Negatywne	Bardzo negatywne
8. Prawodawstwo dotyczące równouprawnienia					
9. Różnice kulturowe					
10. Twoje poczucie celu					
11. Twoja pewność siebie					
12. Uczenie się o obcych kulturach					
13. Próbowanie nowych rzeczy właściwych dla innych kultur					
14. Poznawanie nowych ludzi z innych kultur					
15. Moja kultura i tradycje					
16. Inne kultury i tradycje					

ZDOLNOŚCI

	Bardzo duże	Duże	Średnie	Niewielkie	Bardzo małe
17. Słuchanie bez przerywania					
18. Bycie asertywnym					
19. Rozmowa o różnicach i podobieństwach kulturowych					
20. Zrozumienie punktu widzenia osoby z innego kręgu kulturowego					
21. Określenie pozytywnych i negatywnych cech własnej kultury					
22. Określenie pozytywnych i negatywnych cech innych kultur					
23. Rozpoznawanie uprzedzeń					
24. Powstrzymywanie dyskryminacji					

INTEGRACJA SPOŁECZNA

	Bardzo często	Często	Czasami	Rzadko	Nigdy
25. Pomoc nowym osobom w Twojej społeczności					
26. Wolontariat na rzecz Twojej społeczności					
27. Powstrzymywanie dyskryminacji					
28. Interakcje z osobami z różnych środowisk					
29. Przyjaźń z osobami z innych społeczności					
30. Moja kultura i tradycje					

Na podstawie: *Przestrzeń dla kształcenia międzykulturowego...*, 2016, s. 5-7.

Ćwiczenie 33. Przeczytaj tekst i określ, co to jest kompetencja kulturowa, a także jakie są jej poziomy:

Kompetencja kulturowa w powszechnym rozumieniu odnosi się do zdolności do przyjmowania perspektywy przedstawicieli innych kultur. Przejawia się w poszanowaniu prawa do odmienności oraz okazywaniu akceptacji, nawet jeśli czyjeś normy nie są zgodne z wyznawanym systemem wartości. Ktoś, kto posiada taką kompetencję, jest w stanie efektywnie porozumiewać się z osobami z różnych kręgów, posiada również podstawową wiedzę o ich zwyczajach i jest gotów ją poszerzać.

Wyróżnia się 5 poziomów kompetencji kulturowej w ramach funkcjonowania organizacji.

Poziom 1 – (1). Organizacja nie uznaje różnic kulturowych. Oczekuje się, że wszyscy członkowie dostosują się do ogólnie panujących norm, które są uważane za jedyne słuszne. Możliwe jest także dyskryminowanie lub zupełne unikanie zatrudniania przedstawicieli odmiennych kultur.

Poziom 2 – (2). Dostrzegane są różnice kulturowe, jednak traktuje się je jako utrudnienie w funkcjonowaniu grupy. Wciąż oczekiwane jest podporządkowanie się ogólnie przyjętym normom. Pracownicy nie mają wpływu na kształtowanie kultury organizacyjnej.

Poziom 3 – (3). Na tym poziomie, wszyscy członkowie organizacji postrzegani są jednolicie. Kwestia różnorodności pracowników nie jest przedmiotem rozważań. Ewentualna dyskryminacja nie wynika z wrogości, a nieświadomości istnienia różnic.

Poziom 4 – (4). W organizacji zaczyna budzić się świadomość istnienia różnic międzykulturowych. Pojawia się otwartość na poszerzanie wiedzy w zakresie potrzeb poszczególnych grup społecznych oraz gotowość na podjęcie działań antidyskryminacyjnych.

Poziom 5 – (5). Poziom ten obejmuje nie tylko świadomość istnienia różnic międzykulturowych, ale także aktywne działanie na rzecz integracji członków organizacji. Polityka antidyskryminacyjna praktykowana jest na co dzień, a związane z nią projekty stale poddawane są ocenie i modernizacji. Tolerancja, różnorodność i równość to jedne z kluczowych wartości organizacji funkcjonującej na tym poziomie.

Ogółem na pełną kompetencję międzykulturową składają się poniższe elementy:

- Wiedza o historii, wartościach i zachowaniach.
- Gotowość na przyjęcie odmiennej perspektywy w kontakcie z przedstawicielem innej kultury.
- Powstrzymanie się od wartościowania, oceniania co jest dobre a co złe.
- Aktywne działanie na rzecz tworzenia środowiska, w którym różnorodność może istnieć obok siebie.

Do wstawienia: kulturowa pre-kompetencja, kulturowa nieudolność, kulturowa ślepotą, kompetencja międzykulturowa, kulturowa destrukcyjność.

Na podstawie: *Kompetencje międzykulturowe w miejscu pracy*, 2021.

Ćwiczenie 34. Określ czynniki kompetencji międzykulturowej:

Kompetencja międzykulturowa, zgodnie z Europejskim Systemem Opisu Kształcenia Językowego, mieści się w kompetencjach podmiotu i obejmuje następujące czynniki:

1. (1) – pozbycie się postaw etnocentrycznych, zainteresowanie nowymi doświadczeniami i kulturami, umiejętność relatywizacji własnego kulturowego punktu widzenia.

2. (2) – umiejętność analizowania nieznanymi wcześniej zjawisk kulturowych i umiejętność efektywnego uczenia się na podstawie bezpośredniej obserwacji i uczestnictwa w zdarzeniach komunikacyjnych, a także wyraźnie zaznaczona umiejętność korzystania z nowych technologii.

3. (3) – wiedzę socjokulturową, czyli znajomość warunków życia codziennego, stosunków międzyludzkich, systemów wartości, konwencji społecznych, zachowań religijnych, uroczystości publicznych itp. Wrażliwość interkulturowa to także świadomość sposobu postrzegania jednej kultury z perspektywy drugiej.

4. (4) – umiejętność zachowania się w sytuacji pośrednika kulturowego, dokonywania i użycia właściwych strategii komunikacyjnych w kontakcie z osobami innych kultur, radzenie sobie z interkulturowymi nieporozumieniami oraz sytuacjami konfliktowymi, a także przewyciężanie stereotypów.

Do wstawienia: Savoir-faire, Savoir-apprendre, Savoir, Savoir-être.

Na podstawie: Suchocka, 2016, s. 125.

Ćwiczenie 35. Rozwiąż quiz:

Test Twoich umiejętności komunikacyjnych z odpowiedziami *prawda* lub *falsz* do każdego stwierdzenia:

1. „Kciuk uniesiony do góry” w niektórych krajach islamskich jest obraźliwym gestem o podtekście seksualnym.
2. Ułożenie kciuka i palca wskazującego w kształt „O” w Japonii oznacza, że jesteś gotowy do rozmowy o pieniądzach.
3. Skandynawowie tolerują chwile ciszy w czasie rozmowy.
4. Śmiech w wielu krajach może oznaczać zakłopotanie, niepewność czy zażenowanie.
5. W Wielkiej Brytanii kompromis uznawany jest za zwycięstwo obu stron.
6. W Rosji uściśnięcie dłoni w rękawiczce uważane jest za uprzejme.
7. W Ameryce Łacińskiej wyjście z przyjęcia tuż po kolacji jest uważane za przejaw dobrego wychowania i dowód na to, że jedzenie było obfite i wyjątkowo smaczne.
8. W niektórych krajach Afryki Subsaharyjskiej normą jest przybycie na kolację z półgodzinnym opóźnieniem.
9. W Afryce, jeśli powiesz swojej najlepszej przyjaciółce, która właśnie wróciła z wakacji, że sporo przytyła, jest to oznaką Twojego dobrego wychowania i rodzajem komplementu. Oznacza to, że miała świetne wakacje i jest teraz zdrowsza.

10. W Brazylii przesuwanie palcami po szyi jest oznaką obrzydzenia.
11. W Afryce, jeśli chcesz okazać szacunek osobie starszej, nie możesz patrzeć jej prosto w oczy.
12. W Rosji trzymanie rąk w kieszeni podczas rozmowy jest dowodem złego wychowania.
13. W niektórych krajach Bliskiego Wschodu uprzejme jest nieprzyjęcie od razu oferty posiłku i napoju; zamiast tego należy odmówić kilka razy przed przyjęciem poczęstunku.
14. We Francji kolację podaje się zazwyczaj o 5. po południu.
15. W Brazylii purpurowe kwiaty są symbolem przyjaźni.
16. W krajach śródziemnomorskich hałaśliwe zachowanie na ulicach i w miejscach publicznych jest powszechnie akceptowane.
17. W Australii mężczyznom podróżującym samotnie wolno siedzieć wyłącznie w tylnych rzędach autobusu.
18. W Tajlandii akceptowane jest opowiadanie żartów o królu i rodzinie królewskiej.

Na podstawie: *Kompetencje kulturowe w edukacji...*, 2015, s. 4.

2.17. Kultura a globalizacja

Ćwiczenie 36. Przeczytaj tekst i określ czym jest globalizacja? Jakie są jej przejawy? Jak globalizacja wpływa na kulturę? Co to jest glocalizacja? Podaj własne przykłady wpływu globalizacji na kulturę.

Procesy globalizacyjne mają wpływ na kształtowanie się kultury. Dyfuzja towarów i usług zmienia dotychczasowe zapatrywania na sposób zachowania w określonych sytuacjach, też celebracji świąt. Przykładem tego typu przemiany może być zauważalne w Polsce stopniowe adaptowanie amerykańskiego święta Halloween w miejsce (czy jako uzupełnienie) święta Wszystkich Świętych. O ile wcześniej Halloween było w Polsce nieznane, to obecnie, szczególnie w większych miastach, można w okresie Zaduszek zauważyć wydrążone dynie i szkielety, będące reprezentantami innej kultury, niezwiązanej z obowiązującą na danym obszarze celebracją pamięci zmarłych.

Tradycyjne tożsamości społeczności narodowych i lokalnych są narażone na powolną zmianę istniejących zapatrywań na celebrację świąt dotychczasowo ważnych dla zbiorowości.

Unifikacja wierzeń oraz obyczajów jest nieuchronną konsekwencją procesów globalizacyjnych, jednak dużą rolę w deprecjonowaniu tradycji mają same zbiorowości, które nie kontynuują zachowań podzielanych przez swoich przodków, nie uczą się rytuałów i obrzędów mających swoje uzasadnienie w dziejach danego obszaru.

Oslabienie tradycji również jest związane z rozwojem technologicznym – o ile wcześniej tradycja była przekazywana w bezpośrednim kontakcie z drugim człowiekiem, to obecnie nierzadko media pełnią rolę „strażnika pamięci”. To z nich młodzi ludzie czerpią informacje o świecie, a co za tym idzie, o własnej kulturze. Sposób przekazywania informacji uległ dyslokacji – nie trzeba być obecnym w określonym miejscu, by usłyszeć to, czego się oczekuje. Czas również nie stanowi przeszkody: będąc w dowolnym miejscu globu, można zgłębiać dzieje niemalże dowolnej kultury dzięki dostępowi do Internetu.

Wszystko to wpływa na depersonalizację kontaktu między nadawcą a odbiorcą treści, o ile uprzednio zwyczajnie były przekazywane bezpośrednio, to obecnie przekaz jest jednostronny, gotowy do odbioru przez każdego chętnego, uniwersalizowany w swej treści.

Procesy globalizacyjne zmieniają tradycyjne postrzeganie tożsamości, poprzez konfrontację z inną kulturą, której elementy volens nolens są wcielane w poczet praktyk kulturowych osób mających doświadczenia z odrębnością innych kultur. Tradycja jako zbiór owych elementów podlega zmianom, będących wynikiem otwartości społeczeństwa na nowe doświadczenia przeżywania świąt w sposób odmienny od przyjętego, dyfuzji elementów kulturowych w wyniku procesów globalizacyjnych.

Kolejnym zagadnieniem związanym z zagrożeniem wynikającym z globalizacji zdaje się być promowanie własnego dziedzictwa kulturowego, bynajmniej nie w celu walki z importowanymi dobrami kultury, ale materialnych korzyści zapewniających pracę osobom tworzącym dane towary, jak również zachęcających do zapoznania z historią pochodzenia miejsca wytworzonego produktu. Próba zbitcia kapitału na dobrach kultury może przynieść negatywne skutki, na co zwraca uwagę Tomasz Zarycki: „Przestrzec więc trzeba przed pokusami nadmiernej komercjalizacji sfery kultury regionalnej, poddania jej całkowitej kontroli ekspertów od marketingu. Prowadzić to może do tzw. «Disneylandyzacji» regionalnej spuścizny, upadku jej prestiżu i poddaniu krótkowzrocznym interesom ekonomicznym. Skomercjalizowana i poddana nadmiernie krótkoterminowym interesom elit gospodarczych sfera kultury regionalnej ulec może zawłaszczeniu i utracić swoje obywatelskie, demokratyczne walory jako czynnika spójności społecznej”. Zarycki dodatkowo zwraca uwagę na konsolidacyjny charakter kultury regionalnej, która może być tożsama z tradycją, jako zbiorem wytycznych co do konkretyzacji wartości przejawianych w źródłach tradycji.

W społeczeństwach przednowoczesnych tradycja odgrywała silniejszą rolę, ponieważ stanowiła stabilny, silny wzorzec postępowania, ponowoczesność kładzie nacisk na samodzielne podejmowanie decyzji przez jednostki. Osłabienie tradycji na skutek globalizacji wynika z zaniku siły dotychczasowych instytucji stojących na jej straży. Można wskazać istnienie wielości źródeł kształtujących współczesną kulturę, przez co ograniczone terytorialnie „regionalne” tradycje, z racji braku wsparcia medialnego słabną wskutek konfrontacji z masowo dystrybuowanymi wzorcami. Taka perspektywa patrzenia nie sprawdza się jednak w sytuacji, gdy dana społeczność jest skonsolidowana, gdy jej członkowie znają siebie wzajemnie i zachodzą w obrębie grupy częste interakcje, dzięki którym możliwe jest wychwycenie ewentualnych odstępstw od tradycyjnych praktyk. O ile w społeczeństwach tradycyjnych, konieczne było przestrzeganie tradycji z racji zwierzchnictwa „strażników tradycji” (duchowieństwa, feudałów), to w społeczeństwie posttradycyjnym brak kontroli społecznej niesie ze sobą brak konsekwencji wynikających z nieprzestrzegania tradycji brakuje wystarczających środków integrujących społeczność na poziomie praktyk kulturowych.

Godną zasygnalizowaną kwestią są przemiany funkcjonowania państw, pociągające za sobą zmiany ideologiczne, ich instytucjonalizacja, wynikająca z rozwoju świadomości narodowej kładła większy nacisk na ogólne, państwowe formy uczestnictwa w świątach, deprecjonujące lokalne konteksty mogące stanowić zagrożenie dla kształtującej się świadomości państwowej. We współczesnym świecie, charakteryzującym się otwartością granic, nie sposób przecenić oddziaływania procesów globalizacyjnych na tradycje, której rola jest coraz słabsza. Globalne wzory zachowania propagowane przez kulturę masową

oraz środki masowego przekazu oddziałują na społeczeństwa, które odstępują od dotychczasowych form zachowania, celebracji świąt, na rzecz „uniwersalnych” wzorców, zdających się obowiązywać w każdym zakątku świata. Poprzez globalizację promowany jest bliżej nieokreślony relatywizm i uniwersalizm wartości, które stanowią ideologiczne kierunki globalizmu, nie mające zakorzenienia w dotychczasowej tradycji odbiorców, którzy są zróżnicowani. Owe odrębności kulturowe są niekorzystne z punktu widzenia piewców globalizmu, ponieważ uniemożliwiają sprawniejsze przyswajanie treści homogenizujących potencjalnych odbiorców towarów, usług, mediów.

Globalizacja zmienia perspektywę czasu; o ile tradycja organizuje czas wokół konkretnych wydarzeń oraz odbiorców, zakorzenionych w obrębie danej kultury, to globalizacja z racji odmiennego źródła niezwiązanego z adresatami dystrybuowanych wartości nie ma związku z odbiorcami. Stanowi zdecentralizowane zjawisko, związane z ekspansją kulturową, jednakże trudno jednoznacznie wskazać ośrodek oddziaływania procesami globalizacyjnymi, o ile początkowo można było wskazać Zachód, o tyle obecne przemiany kapitalizmu pozwalają wskazać wiele ośrodków oddziaływania na społeczeństwa, niekoniecznie związane z imperatywnym działaniem narzucania określonych wzorców kulturowych jako „odpowiedzi” na takowe działania ze strony Zachodu.

Jak widać, globalizacja (a w kontekście rozważań ideologicznych – globalizm) nie jest neutralna dla kształtu obowiązującej tradycji, ponieważ korzyści ekonomiczne wyznaczają jej kierunki rozwoju, „globalizm nie jest niewinną funkcją technicznych osiągnięć cywilizacji współczesnej, nie jest też dobrodusznym wujkiem życzącym pomyślności wszystkim stworzeniom na ziemi. Globalizm to ideologia władzy, forma panowania, intelektualny kamuflaż maskujący rzeczywiste interesy potężnych i wpływowych elit” (Zadenecki). Warto tutaj oddać głos Antoninie Kłoskowskiej, która celnie opisuje owe ujednoczenie treści: „Wytwórcy i organizatorzy kultury są świadomi faktycznego zróżnicowania publiczności pod względem cech demograficznych, lokalizacji przestrzennej, społecznych powiązań, intelektualnych kwalifikacji, gustów i zainteresowań, uprzedzeń i przyjmowanych standardów wartości. Takiej publiczności starają się oni sprzedać produkt, który musi być standaryzowany, aby był opłacalny w warunkach wysokich kosztów eksploatacji technicznych urządzeń i utrzymania rozbudowanej biurokratycznej organizacji”.

Odpowiedzią na globalizację może być wzmocnienie lokalnych tradycji przez społeczność, jednakże niesie to ze sobą niebezpieczeństwo fundamentalizmu czy też etnocentryzmu, w przypadku zbyt radykalnie pojmowanej ochrony własnego dziedzictwa kulturowego. Indoktrynacja prowadzona w ramach globalizmu może wywołać zgoła odmienne skutki od oczekiwanych, promowane wartości mogą być odrzucane nie tylko na skutek ich niezgodności z oczekiwaniami odbiorców, ale wykorzystania niewłaściwych narzędzi.

W kontekście rozważań nad zagrożeniami wynikającymi z postępującej globalizacji warto zwrócić uwagę na możliwe warianty dalszego rozwoju procesów globalizacyjnych. Ulf Hannerz wskazuje cztery możliwości dalszego rozwoju kultury podyktowanych globalizacją: globalną homogenizację, w której to na świecie będzie panował zachodni styl życia, ujednoczony pod względem treści oraz wartości; nasycenie kulturowe – kraje peryferyjne powoli, z oporami, w toku kilku generacji zastępują lokalne idee kulturowe, sensory i wartości, zuniformizowanymi treściami płynącymi z dominujących centrów – ostatecznie kultura centrum zaczyna dominować; deformację kulturową – degradacja

kultury centrum-Zachodu poprzez niewłaściwą asymilację przez państwa peryferyjne oraz amalgamację kulturową, w której dochodzi do dialogu między kulturami, pokojowego mieszania oraz adaptowania treści, a w efekcie, do kreolizacji.

Procesy globalizacyjne nie zawsze stanowią zagrożenie dla lokalności, mogą czasami stanowić impuls do wzmacniania kultur lokalnych. Wzajemne oddziaływania procesów globalizacyjnych, jak też tendencji lokalnych, zostało zawarte w pojęciu brytyjskiego antropologa kultury Rolanda Robertson'a który owe wzajemne sprzężenie globalizacji oraz lokalności określił mianem glocalizacji. Glocalizację można również określać jako działania spajające lokalność i globalność.

Glocalizacja wskazuje miejsce lokalnych społeczności (gospodarek) w ramach istniejących procesów globalizacyjnych, które, jak wspomniano, wzmacnia poczucie lokalności, dając nowe możliwości wynikające z tego faktu. W tym kontekście warto zaznaczyć, że sukces w skali globalnej wynika z promocji lokalnych warunków prowadzonych działań, posiadania unikatowych rozwiązań/produktów, które mogą być atrakcyjne w szerszym obiegu. Glocalizacja, silnie związana z wymiarem gospodarczym funkcjonowania społeczności, wskazuje sposób funkcjonowania lokalnych przedsiębiorstw w globalnej gospodarce, przy dochowaniu swej swoistej, „miejscowej” tożsamości, która wykorzystywana jest w celu uzyskania ekonomicznych korzyści. Można też skądinąd stwierdzić, że glocalizacja stanowi zwierciadlane odbicie globalizacji, z tym jednak zastrzeżeniem, że o ile w przypadku globalizacji dystrybuowane produkty/wartości dążą do możliwie jak najbardziej zunifikowanego charakteru, to w przypadku glocalizacji największy atut stanowi konkretne umiejscowienie określonych dóbr, stanowiący atut w oczach odbiorców. Idee/procesy określane i dystrybuowane przez globalizację są różnorodnie przyswajane i wykorzystywane przez społeczności lokalne z racji odmienności kulturowej.

O ile globalizacja dąży do zatarcia owych różnic w celu ujednoczenia przekazu w celu obniżenia kosztów produkcji danych dóbr, to glocalizacja wzmacnia różnice, które stanowią atrakcyjny „towar”, chętnie przyjmowany przez społeczności z odmiennego kręgu kulturowego. Globalizacja i związane z nią wchodzenie lokalnych gospodarek w międzynarodowe, globalne interakcje wynikających ze wspólnych zależności ekonomicznych skłania do redefiniowania pojęć lokalności oraz lokalnej tożsamości. W warunkach międzynarodowej konkurencji kształtowanie korzystnych relacji między gospodarką a społecznością (kulturą wykorzystywaną dla poparcia gospodarki), stanowi narzędzie zwiększające szanse na odniesienie sukcesu ekonomicznego. Ponadto wzmocnienie lokalnych społeczności poprzez napływ środków finansowych, jak również świadomość atrakcyjności własnej kultury u innych odbiorców. Nie ma w tym nic zaskakującego, bowiem znacząca część działań promujących lokalność odbywa się poza społecznością lokalną.

Przykładem działań glocalizacyjnych, tzn. wychodzących z poziomu lokalnego do globalnego, są organizacje typu Slow, np. „Slowfood”, „Cittaslow”, które pokazują jak paradoksalnie globalizacja może sprzyjać rozwojowi i promocji tożsamości zbiorowych. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na organizację „Slowfood”, której celem jest promocja lokalnego dziedzictwa kulinarnego. Organizacja ma swoje siedziby w wielu krajach, gdzie organizuje różnego rodzaju imprezy, których celem jest zapoznanie konsumentów z przysmakami kuchni regionalnej, jak również prowadzenie kampanii informacyjnych, zwiększających świadomość konsumentów.

Na podstawie: Burdzik, 2013.

2.18. Kultura masowa a kultura popularna

Ćwiczenie 37. Przeczytaj tekst i odpowiedz: Czym jest kultura masowa? Czym różni się kultura masowa od kultury popularnej? Jaką rolę pełnią środki masowego przekazu w kreowaniu kultury masowej?

Określenia „kultura masowa” prawdopodobnie użył po raz pierwszy w 1941 roku przedstawiciel szkoły frankfurckiej i współtwórca tzw. teorii krytycznej – Max Horkheimer, który jednak częściej posługiwał się określeniem „przemysł kulturowy”. Wspólnie z Theodorem W. Adorno stworzył jedną z najgłośniejszych prac dotyczącą m.in. krytyki kultury masowej, „przemysłu kulturowego” – „Dialektyka oświecenia”, po raz pierwszy niskim nakładem wydaną w 1944 roku, a następnie w 1947 roku. Kilka lat później (w 1944 roku) Dwight Macdonald (amerykański pisarz i dziennikarz) użył określenia „kultura masowa” w kontekście krytyki tego zjawiska jako rakotwórczej narośli na kulturze wysokiej. Jako jeden z pierwszych podjął się opisanie problemu tzw. „mass culture”. W „Teorii kultury masowej” D. Macdonald reprezentuje postawę całkowicie odrzucającą kulturę masową, która według niego jest zagrożeniem dla kultury wysokiej. To właśnie przez nią w społeczeństwie pojawiają się bierni odbiorcy, zadowolający się odgórnie narzucanymi rozrywkami, normami.

Kultura masowa często utożsamiana jest z określeniem „kultura popularna”. Nic bardziej mylnego. Mówiąc o kulturze masowej, mamy na myśli treści przekazywane za pomocą technicznych środków przekazu. W przypadku kultury popularnej, która była elementem kultury ludowej, mamy na myśli treści ludyczne, łatwe w odbiorze. Jak podkreśla Marian Golka: „Choć te pojęcia, a właściwie określane przez nie zjawiska społeczno-kulturowe wiele łączy, to jednocześnie wiele je dzieli. Tak więc częściowo nakładają się one na siebie, a częściowo różnią. To, co je łączy, to duża liczba odbiorców, choć w obu formach może być ona różna. To, co dzieli te pojęcia, to mechanizm funkcjonowania kultury i komunikowania: w kulturze masowej jest on z natury rzeczy oparty na technicznych środkach przekazu, zaś w kulturze popularnej może przejawiać się kontakt bezpośredni – tak w ramach układu pierwotnego, jak i instytucjonalnego”.

Genezy zjawiska możemy – jak twierdzi Antonina Kłoskowska, autorka publikacji „Kultura masowa. Krytyka i obrona” – doszukiwać się w czasie po rewolucji przemysłowej. Autorka podkreśla rozwój techniki i technologii (prasa, radio, telewizja i aktualnie Internet), których wytwory z czasem stawały się tańsze i łatwiej dostępne. Zwraca także uwagę na zmiany społeczno-kulturowe, takie jak: urbanizacja, fluktuacje demograficzne, przeobrażenie wspólnoty w społeczeństwo, upadek kultury ludowej jako elementu tożsamości, rytm i charakter pracy oraz powstanie czasu wolnego. Podkreśla, że kultura masowa „odnosi się do zjawisk współczesnego przekazywania identycznych lub analogicznych treści płynących z nielicznych źródeł ku wielkim masom odbiorców oraz do jednolitych form zabawowej, rozrywkowej działalności wielkich mas ludzkich”.

Czynniki te są więc silnie utożsamiane z rozwojem mediów masowych i masowej komunikacji. Herbert Irving Schiller, lewicowy analityk mediów XX wieku, określa współczesną komunikację jako narzędzie zniewolenia i manipulacji. Elity dominujące starają się podporządkować masy swoim celom, a środki masowego przekazu dokonują produkcji, przetwarzania i nadawania kształtu wyobrażeniom i informacjom, które tworzą i utrwalają postawy oraz zachowania. Efektem tego jest celowe fałszowanie rzeczywistości

i odwracanie się od prawdy życia na rzecz mitów, które służą wyjaśnieniu i gloryfikacji panujących warunków. Mity mają odwrócić uwagę od alternatywnych rozwiązań. Schiller określa środki masowego przekazu mianem systemu kontroli i sterowania umysłami, do czego wykorzystywanych jest pięć podstawowych mitów: mit indywidualizmu i osobistego wyboru, mit neutralności, mit niezmienności natury ludzkiej, mit braku konfliktu społecznego oraz mit pluralizmu masowych środków komunikowania.

Walter Lippmann – pisarz, dziennikarz, myśliciel liberalny, doradca prezydenta Franklina D. Roosevelta – w swoich pracach koncentrował się wokół znaczenia opinii publicznej, kreowanej i manipulowanej przez współczesne media. Podkreślał, że: „Normalny obywatel nie jest już zdolny racjonalnie ocenić kwestii publicznych, ponieważ media produkują slogany, nie interpretacje”.

Francuski komentator Lucien Romier zwrócił uwagę na dobór i układ informacji przekazywanych przez media: „Opinia publiczna ocenia ważność wydarzeń już nie na podstawie mniej lub bardziej przekonywujących wywodów publicystycznych, lecz wedle sposobu podania wiadomości, wedle układu graficznego”. Sensacyjne newsy, udratyzowane historyjki, odejście od rzeczowej analizy tematu, fragmentaryzacja, zniekształcenie oraz ubarwienie emocjonalne informacji powodują tworzenie (bardziej odpowiednim słowem będzie kreowanie) nadbudowy, którą Jean Baudrillard nazywa hiperrzeczywistością czy hiperrealnością. Nie posiada ona swego oryginału w realnym świecie, staje się bardziej istotna i prawdziwa od tego, co „widać gołym okiem”. Trudno więc odróżnić, co jest prawdą, a co kopią. Baudrillard uważa, że żyjemy w świecie symulakr, gdzie wykreowane medialne obrazy/wizerunki próbują wytworzyć efekt rzeczywistości, w myśl często używanego potocznie hasła: „to musi być prawdą, bo tak podają media”, tym bardziej że przekaz jest monologiczny, jednokierunkowy.

Jednym z podstawowych pytań, które pojawia się podczas ustalania przyczyn i cech charakterystycznych dla kultury masowej, jest: czy wytwory masowe tworzone są w odpowiedzi na oczekiwania odbiorców, żądających banalnych wrażeń i sensacyjnych informacji, a tzw. rynek ma je tylko zaspokoić, czy jest wręcz przeciwnie – to wytwórca/producent kreuje potrzeby i chęć posiadania z nastawieniem na komercyjną perswazję? Przedstawione powyżej idee skłaniają się ku drugiej koncepcji, upatrując w odbiorcach ofiar masowych manipulacji.

Kultura masowa była i jest bardzo szeroko komentowana i oceniana zarówno przez jej zwolenników, jak i skrajnych przeciwników. Na podstawie analiz różnych idei i komentarzy M. Golka wymienia cechy, które charakteryzują kulturę masową:

- rozwój środków masowego przekazu (systemy techniczne wykorzystywane do przekazu informacji);
- nieograniczona liczba odbiorców;
- ujednoczenie treści (uniwersalizm, łatwość w odbiorze);
- homogenizacja kultury;
- brak autonomii kulturowej (nakłada się na kultury narodowe, etniczne, religijne, popkultury, wykorzystując je i znacznie zniekształcając w formy komercyjne);
- treści i przekazy podawane w formie atrakcyjnych widowisk;
- zmiany w procesie twórczym (zaspokajanie oczekiwań masowego odbiorcy, a nie tworzenie wysublimowanych potrzeb i gustów);

- projekcja i identyfikacja (odbiorca zatracza różnicę między tym, kim jest, a tym, co podaje mu kultura masowa, m.in.: wzory zachowań, style życia, sposoby kreowania wizerunku, tworzenie szeregu mitów, w które odbiorca ma nieustannie wierzyć, np. mit sukcesu, szczęścia, piękna, młodości, nieprzeciętności);
- nieokreślony związek z rzeczywistością (trudno określić, co jest prawdą, a co wykreowanym tworem kultury masowej).

Na podstawie: Wenderlich, 2015, s. 415-419.

2.19. Dylematy współczesnej kultury

Ćwiczenie 38. Przeczytaj tekst i powiedz:

1. Jaki jest stan współczesnej kultury?
2. Które problemy są najbardziej aktualne?
3. Jak widzisz kulturę w perspektywie najbliższych lat?

Dzisiaj coraz częściej mówi się o kryzysie kultury. Bliższa analiza tego zjawiska wskazuje, że mówiący o kryzysie mają na myśli bądź zjawisko transformacji, transmutacji, metamorfozy kultury, bądź pewne ważne załamania zachodzące w procesie jej rozwoju. Ich zdaniem, o załamaniach tych świadczą dające się zauważyć negatywne zjawiska w życiu indywidualnym i społecznym człowieka. Ujawniają się one, gdy się je rozpatruje nie tyle w relacji do innych okresów niż współczesność, ile w relacji do podstawowych dóbr człowieka jako osoby.

Słowo „podstawowe dobra” osoby ludzkiej oznacza tu system wartości zawierający prawa, które gwarantują rozwój człowieka jako osoby zarówno w jego „warstwie” materialnej, fizycznej, jak i duchowej. Owe negatywne zjawiska różnie się klasyfikuje. Nie sposób ich wszystkich tu wymieniść. Trzy trendy wydają się być fundamentalne, w tym sensie, że dają o sobie znać w każdym z przejawów życia kulturowego i co więcej, na swoim poziomie, wydają się być uzasadnieniem dla całego szeregu negatywnych przejawów tego życia. Uzasadniają one – jak się zdaje – m.in. zaniżanie standardów obyczajowych, estetycznych, religijnych i moralnych, a także eskalację wyzwalania namiętności, pogardy dla intelektu, rozumu oraz rozsądku, co jest równoznaczne z uzasadnianiem sytuacji kryzysowej współczesnej kultury.

Jednym z takich trendów jest sekularyzacja. Sekularyzacja jako zjawisko społeczne w istocie swej sprowadza się do uwalniania człowieka od uwzględniania w jego twórczym działaniu wartości wykraczających poza doczesność. Zakłada się tu, że takie uwzględnianie dotychczas istniało. Na terenie socjologii spotkać można różne określenia sekularyzacji. Przy pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że jest to proces historyczno-kulturowy, w którym występuje jako istotny moment skoncentrowanie całej działalności ludzkiej jedynie na życiu doczesnym, na rzeczywistości ziemskiej. Zjawisko sekularyzacji implikuje w sobie proces emancypacji kultury od elementów religii. Sprowadza się do eliminacji transcendencji z umysłowości człowieka oraz w jakimś stopniu do zaniku instytucji i praktyk religijnych. Proces ten obejmuje prawie wszystkie dziedziny ludzkiej twórczości. Obejmuje dziedziny ekonomii, moralności, sądownictwa, edukacji, lecznictwa, rekreacji, a przede wszystkim i fundamentalnie dotyczy wiedzy ludzkiej.

Drugim trendem charakterystycznym dla współczesnej kultury jest desakralizacja. Jest to proces eliminowania elementów sakralnych, a wśród nich funkcji religijnych, z przekonań ludzkich oraz ludzkich postaw. Istotnym elementem tego procesu jest zagubienie przez człowieka poczucia sacrum, poczucia tego, co święte. Wyróżnia się desakralizację pozytywną i negatywną. Zjawisko pozytywnej desakralizacji wyraźnie występuje od czasów najdawniejszych i daje się zauważyć też w czasach współczesnych, jej zadaniem nie jest eliminowanie sacrum z rzeczywistości ziemskiej, ale jedynie ułatwienie rozpoznania jego istoty poprzez oczyszczenie go, jako objawiającego się, funkcjonującego w rzeczywistości ziemskiej (w profanum). Mówiąc ogólnie, desakralizacja pozytywna polega na oczyszczeniu sacrum z uwarunkowań historycznych, na jego odideologizowaniu, demitologizacji i desocjologizacji. Rzeczywistość, o której mowa, jest tu znakiem, który pozwala dostrzec absolutną różnicę między stworzeniem a Stwórcą. W tym znaczeniu wzięta desakralizacja chroni świat przed pseudosacrum. Desakralizacja negatywna sprowadza się do odrzucenia sacrum jako czegoś różnego od profanum i co więcej – do uznania za sacrum tego, co nim nie jest i być nie może, mianowicie czegoś z doczesności. W konsekwencji tak pojęta desakralizacja bezpośrednio prowadzi do kultu wartości ściśle związanych z rzeczywistością doczesną. Zmierza do takich zjawisk, jak kult perfekcji technicznej, idoli sportowych, nauki i techniki, pseudomistyka, a nawet narkomania, jednym słowem, powoduje redukcję sacrum do czysto świeckiej rzeczywistości. Jest swoistą postacią profanacji sacrum. Tak pojęta desakralizacja jest w kulturze zjawiskiem negatywnym.

Innym trendem negatywnym współczesnej kultury jest dający się zauważyć proces odzwyczajania jednostek i zorganizowanych grup społecznych od tego, co chrześcijańskie, co jest związane z religią chrześcijańską. Naturalną konsekwencją takiego procesu jest zjawisko społeczne określane nazwą „dechryścianizacja”. Wyraża się ona z kolei w zaniku praktyk religijnych, co prowadzi do eliminowania elementów sakralnych z przekonań i postaw indywidualnych, ze struktur organizacyjnych, a nawet z funkcji religijnych. Na skutek tego religia chrześcijańska w indywidualach ludzkich i społecznych strukturach stopniowo staje się obcym elementem. Jeżeli pozostaje, przybiera postać wyraźnie instrumentalną i zawsze jest brana w wymiarach doczesności.

Na podstawie: Morawiec, 1999, s. 204-208.

Ćwiczenie 39. Przeczytaj tekst i odpowiedz na pytania:

- 1. Co to jest „kultura typu instant” i jak się przejawia?**
- 2. Jak media wpływają na kulturę?**
- 3. Kto to jest „globalny nastolatek” i jakie prowadzi życie?**
- 4. Jak zmienił się świat pod wpływem kultury globalnej?**

Coraz częściej – przy diagnozie rzeczywistości społecznej końca wieku XX – wykorzystuje się metaforę „kultura typu instant”. Odnosi się ona do nawyku oraz konieczności życia w „natychmiastowości”. Symbolem tej kultury jest słynna triada „fast food, fast sex, fast car”. Fast food, to kuchenka mikrofalowa, rozpuszczalna kawa, gorący kubek, McDonald’s i Coca-cola (jako natychmiastowa forma skondensowanej przyjemności). Fast sex to natychmiastowa satysfakcja seksualna, której egzemplifikacją jest Viagra – „instant sex” bez zobowiązań i zaangażowania emocjonalnego. „Fast car” to symbol kurczenia się czasu i przestrzeni.

Kultura typu instant cechuje się też „natychmiastowością” komunikacji: telefon komórkowy, Fax, e-mail czy stacja telewizyjna CNN. Innym dobrym przykładem jest chirurgia plastyczna (jako natychmiastowa forma uzyskania idealnego ciała, młodości i piękna), jak też zjawisko zwane „zapping” – nawyk nieustannego zmieniania kanałów telewizyjnych i charakteryzująca młodzież współczesną zdolność do jednoczesnego oglądania kilku programów jednocześnie.

Kapitalnymi egzemplifikacjami kultury typu instant są też super-market, telewizyjna stacja MTV, Internet, moda oraz telefon komórkowy. Oto „instant rzeczywistość” w ogromnym centrum Tysona na przedmieściach Waszyngtonu (nasze supermarkety zmierzają w tym właśnie kierunku). Mini-Disneyland ze swoim światem tradycyjnych marzeń obok sklepu z zabawkami science fiction; bary szybkiej obsługi McDonald’s obok kuchni meksykańskiej, włoskiej, chińskiej, indyjskiej i francuskiej restauracji; sklepy typu „1 dolar” lub „7 dolarów” (w których cena żadnego towaru nie jest większa niż te kwoty), obok wystawców nowojorskich domów mody (gdzie trudno znaleźć towar tańszy niż kilkaset dolarów); sklep z pozytywkami i pamiątkami z ubiegłych stuleci obok stoiska z najnowszymi generacjami komputerów.

Super-market uosabia też kolejną cechę kultury typu instant – permanentne zużywanie się produktów, stylów oraz tożsamości. Oto wydaje się nam, że „już-już” osiągnęliśmy „ostateczny punkt” (najnowsza marka najlepszego samochodu, strój na miarę najbardziej ekstrawaganckich wymagań mody, makijaż a’la najefektowniejsza gwiazda filmu). W kulturze instant szybkość cyklu „nowość-przestarzałość” jest przy tym coraz większa. Człowiek wchodzi w spiralę, z której nie ma wyjścia. Poszukuje ciągle nowych produktów i wrażeń, które pozwolą mu wierzyć, że on sam nie jest zużyty. Żyje w ciągłym „konsumpcyjnym niepokoju”, który nabiera charakteru instant, gdy tylko zobaczy on „coś nowego”.

MTV z kolei znosi wszelkie granice między fikcją a rzeczywistością, pomiędzy przeszłością, teraźniejszą i przyszłością. Unieważnia estetyczne hierarchie – miesza standardy oraz podziały. Stopień zróżnicowania nadawanych przez MTV przekazów kulturowych jest tak ogromny, że nie istnieje możliwość jakiegokolwiek systematyzacji. Widz uzyskuje poczucie, iż w każdej chwili może zdarzyć się wszystko. Działanie MTV opiera się na dostarczaniu natychmiastowej, czystej fascynacji. Każdy moment w historii muzyki młodzieżowej, każdy styl jest przywoływany na życzenie. MTV wpisuje się w inny trend, typowy dla kultury instant – zniesienia różnicy między kulturą wysoką i niską, elitarną i popularną. Wielu z nas potrafi z wystawy poświęconej barokowemu malarstwu pójść do McDonald’s, na naszych nocnych stolikach leżą obok siebie „Bracia Karamazow” i „Życie na gorąco”, potrafimy niemal jednocześnie słuchać łatwego popu czy Mozarta. W tekstach kultury popularnej nieustannie cytuje się kulturę wysoką, a w filharmonii sprzedaje się Coca colę. I coraz trudniej jest nam klasyfikować „co gdzie należy”. Również w Internecie panuje „zasada natychmiastowości” – w każdy przekaz można wejść „od razu”, istnieje też możliwość dowolnego przemieszczania się przez informacje, kultury i społeczeństwa (w ciągu kilkunastu minut można odwiedzić muzeum w Nowym Jorku, przeczytać najnowsze wydanie gazety, wysłać e-mail do Peru, „ściągnąć” najnowszy album ulubionej piosenkarki itp.). Internet rodzi „kult natychmiastowości”.

Inną egzemplifikacją kultury typu instant jest moda. Uczestniczy ona w procesach fragmentaryzacji tożsamości. Przykładowo, magazyny mody propagują przekonanie, że powinniśmy przyjmować coraz to odmienne tożsamości. Moda dostarcza nam natychmiastowych możliwości w tym zakresie. „Moda przychodzi nam zawsze z pomocą. Romantyczkom, królowym dyskotek oraz miłośniczkom paryskiego szyku. Kobiętom lubiącym luksus i zwolenniczkom klasycznej elegancji. Wystarczy odnaleźć siebie wśród tych wszystkich propozycji”. Tożsamości znajdują się w szafie, wystarczy tylko otworzyć jej drzwi i wybrać. W jednym i tym samym tekście proponuje się kobiecie image romantyczki, królowej dyskoteki, elegantki, kobiety w stylu techno lub czarno-białym, a także kobiety zaczepnej, kusicielki, zrelaksowanej lub wyzwolonej (zauważmy, że wyzwolenie jest tu jednym z wariantów – stylem tożsamości, który niekoniecznie musi zostać wybrany).

Z kolei telefon komórkowy daje poczucie nieograniczonego „dostępu” do osób i instytucji. W radykalny sposób obniża on znaczenie miejsca, w którym jesteśmy, znaczenie kategorii „oddalenia” (a także – intymności i prywatności). W każdej chwili możemy skontaktować się „z każdym” – niezależnie do tego, gdzie znajdujemy się. W każdym z tych przypadków „wszystko miesza się ze wszystkim” do granic nierozróżnialności. Nasze codzienne kulturowe doświadczenie jest w coraz większym stopniu nielinearne, przypadkowe i fragmentaryczne. W każdej chwili może zdarzyć się wszystko i nic nas nie zdziwi. Każde bowiem doświadczenie jest niemal natychmiast relatywizowane przez doświadczenie odmienne.

Orientacja na natychmiastowość prowadzi do daleko idących zmian w stylu życia społeczeństw współczesnych. Powstaje styl życia typu instant i tożsamość typu instant, płynna i niestabilna – pop-tożsamość. Związane jest to z gwałtownym przyspieszeniem życia, przekształceniem potrzeby „wewnętrznej harmonii” w neurotyczne poszukiwanie nowości i wrażeń oraz orientacją na zintensyfikowaną przyjemność i natychmiastową gratyfikację. Powstaje nawyk „klikania” w rzeczywistość niczym w stronę z Internetu i swobodnego przemieszczania się przez różnorodne doświadczenia i gadzety kulturowe. Zaczynamy traktować rzeczywistość jako jeden wielki dom towarowy, w którym swobodnie wrzucamy do koszyka naszej tożsamości rozmaite produkty. W kulturze instant tracimy nawyk systematyzacji i kategoryzacji świata, tracimy poczucie konieczności życia w świecie uporządkowanym. Tracimy też zdolność do „bycia zdziwionym”.

W kulturze instant wszechobecne media dostarczają nieustannego potoku informacji, przed którymi jednostka nie może się bronić. Występuje zjawisko zwane „ekstazą komunikacji” – obsesyjnie konsumujemy informacje, nie jest przy tym ważne, czego one dotyczą.

Pojawiła się również kategoria „globalnego nastolatka” (w zachodniej socjologii kultury – „the global teenager”), której zasadność potwierdzają obserwacje młodych ludzi. Tożsamość globalnego nastolatka jest w znacznie mniejszym stopniu kształtowana przez wartości narodowe i państwowe, w znacznie większym – przez kulturę popularną oraz ideologię konsumpcji. Trywializując nieco, można stwierdzić, że „globalny nastolatek” uczęszcza do przyzwoitej szkoły średniej bądź uniwersytetu (szkoły nie lubi, lecz dba o to, „aby nie mieć kłopotów”). Ogląda MTV, słucha brytyjskiej bądź amerykańskiej muzyki, jeździ na deskorolkach, chodzi do McDonald’s, pije Coca-cola. Pojęcie „globalnego nastolatka” odwołuje się do badań, które wskazują, że wielkomięską młodzież „klasy średniej” cechuje – niezależnie od kraju i kontynentu – podobna tożsamość i podobny

styl życia. Nastolatek z tej klasy żyjący w Paryżu, Warszawie czy nawet Pekinie jest bardziej podobny do swojego rówieśnika z Sydney czy Limy z tej samej klasy niż do swojego rówieśnika, żyjącego w jego własnym kraju w rodzinie chłopskiej lub robotniczej. Mało tego, powstanie światowej kultury młodzieżowej powoduje, że nastolatki całego globu – włączając w to kraje Trzeciego Świata – są znacząco bardziej wzajemnie do siebie podobni niż do pokolenia swoich rodziców. Kultura popularna (i to zapewne w wersji przesyconej przez amerykański image) „działa” w poprzek granic i kontynentów i rozprasza różnice – narodowe, państwowe, etniczne i językowe. Narodowość oraz państwowość stały się – w kształtowaniu tożsamości globalnych nastolatków – kryterium drugorzędym. Znaczenie tego kryterium ujawnia się – i przywołuje negatywny stereotyp – dopiero wówczas, gdy ktoś nie spełnia tego warunku podstawowego, jakim jest zdolność do funkcjonowania w ramach „globalnej kultury młodzieżowej”. I tak, kultura ta mówi po angielsku. Po drugie, globalny nastolatek orientuje się znakomicie we współczesnej muzyce, modzie i innych trendach kulturowych. Wie, jakie „gadżety kulturowe” są „na czasie”: gry komputerowe „Sims” i „FIFA 2000”, album „Americana” grupy „Offspring”, fingerboard, bohaterowie filmu „South Park”. Ma własne konto e-mailowe, ze swobodą dryfuje po Internecie, zna kody umożliwiające przetrwanie komputerowej Larze Croft, dobrze jeździ na dobrym „biku” (górkim rowerze) i deskorolce, jest „cool”. W swoistym kulturowym pragmatyzmie szuka tego, co „łączy” (wspólnego kodu językowego, wspólnej kulturowej symboliki), a nie tego, co dzieli (na marginesie Monę Lisę zna z jej wizerunku na puszcze Pepsi, a „Ode do radości” z cytatu muzycznego, jaki znalazł się w przeboju ulubionej grupy punk-rockowej).

Globalny nastolatek jest bardzo pragmatyczny oraz łatwo komunikuje się. Jest maksymalnie tolerancyjny dla różnicy i odmienności, jednocześnie cechuje go duży sceptycyzm wobec idei jakiegokolwiek zaangażowania – „głębszego uczestnictwa”.

Gdy myślę o tożsamości globalnego nastolatka, nieodwołalnie nasuwa mi się też wypowiedź amerykańskiego dziennikarza Pico Iyry: „Należę do całkowicie nowej generacji ludzi, plemienia wędrowców. Mieszkańcy bez miejsca zamieszkania, przejeżdżamy przez kraje, jakbyśmy przechodzili przez drzwi obrotowe. Nic nie jest dziwne i żadne miejsce nie jest zagranicą. Jestem wielonarodową duszą na wielonarodowym globie. Wejście do samolotu jest dla mnie tak naturalne, jak podniesienie słuchawki telefonicznej. Składam moje ja i przewożę je ze sobą. Nigdy nie jestem zdziwiony. Ten rodzaj życia daje oczywiście bezprecedensowe poczucie wolności i ruchliwości. Możemy iść przez świat, jak przez jarmark cudów, zabierając coś na każdym przystanku, traktując świat jak supermarket. Nie mamy domu, mamy setki domów. I nagle czuję się zaszokowany odkryciem, iż mam szafę z jaźniami, z której mogę wybierać. Przynależność staje się dla mnie tak obca, jak dezorientacja. Lecz jaką cenę płacę za to? Jaki rodzaj duszy zrodzony jest z takiego życia? I niekiedy zastanawiam się, czy ten nowy rodzaj braku przynależności nie jest obcy czemuś fundamentalnemu dla natury ludzkiej. Uchodźca żywi przynajmniej namiętne uczucia do kraju, który opuścił. Lecz co odczuwa przejściowy włóczęga? Za co moglibyśmy umrzeć, dla jakich pasji moglibyśmy żyć, skoro nie odczuwamy nigdy bólu rozłąki i radości zdumienia?”.

Uwagi P. Iyery stanowią dobry punkt wyjścia rozważań dotyczących charakteru społeczeństwa globalnego epoki ponowoczesności. Zdaniem krytyków, wyłaniająca się kultura globalna jest „oderwana od jakiegokolwiek kontekstu” (zjawisko to wyraża się np. w „międzynarodowym stylu” miast i ich architektury, lotnisk, domów towarowych).

Jej źródło stanowią globalne systemy telekomunikacyjne, jest więc zrodzona z „wszędzie” i „z nikąd”. Jej istotą jest poszukiwanie „nieuchwytniej teraźniejszości” lub „wymagowanej przyszłości”. Kultura ta ma charakter „bezczasowy” – jest oderwana od przeszłości („nie ma historii”). Przeszłość stanowi dla niej jedynie ofertę zdekontekstualizowanych elementów i przykładów, które można wykorzystać przy tkaniu „kosmopolitycznego kobierca”.

W kulturze tej zmienia się także tożsamość człowieka. W przeszłości dominowały tożsamości narodowe, kształtowane historycznie i wynikające z poczucia kontynuowania doświadczeń poprzednich pokoleń, ze wspólnej pamięci wydarzeń stanowiących punkt zwrotny w dziejach kolektywnej historii, wreszcie z przekonania o wspólnym przeznaczeniu. Kultura globalna nie odnosi się do jakiegokolwiek tożsamości historycznej. Jest jak gdyby „sztuczna”, „zawieszona w próżni”, tworzona z wielu istniejących folklorystycznych i narodowych tożsamości. Mass media kultury globalnej wykorzystują reprezentacje poszczególnych kultur i narodów, dodają efektownych przypraw (trochę „pop”, trochę marketingu, trochę sensacji, dużo egzotyki i „poetyki konsumpcji”) i przetwarzają je w ich własną reprezentację. Następnie reprezentacje te są ze sobą „mieszane” i przetwarzane w kolejnych procesach upozorowania. W efekcie powstaje image „globalnej świadomości”.

Jednocześnie, wielu znawców kultury współczesnej podkreśla, że występuje w niej transformacja znaczenia terytorialności. W przeszłości społeczność definiowana była przede wszystkim w kategoriach ulokowania w przestrzeni, która stanowiła też swoistą enklawę kulturowych i społecznych partykularyzmów. To, gdzie byliśmy, definiowało wówczas zakres naszego doświadczenia życiowego. Wraz ze wzrostem dostępu (poprzez telewizję satelitarną i szeroko rozumiane media, a także możliwość błyskawicznego fizycznego przemieszczania się z kontynentu na kontynent) do globalnych idei i wartości, znaczenie przestrzeni terytorialnej jako miejsca tworzenia tożsamości zmniejsza się. W momencie, gdy ludzie we wszystkich zakątkach świata będą mieli całkowicie otwarty dostęp do „wszystkiego”, terytorium przestanie odgrywać jakąkolwiek rolę w tej dziedzinie. Nastąpi wówczas całkowite zniesienie związku między miejscem fizycznym a społecznym. We współczesnym społeczeństwie występuje ogromna „ruchliwość informacyjna”. Coraz więcej doświadczenia informacyjnego dzielone jest z coraz większą liczbą osób. Prowadzi to do kształtowania „szerszego”, lecz „płytszego” poczucia „MY”. Proces ten przynosi zarówno „pełzającą uniformizację”, jak i fragmentaryzację, tzn. mieszkańcy całego świata stają się do siebie coraz bardziej podobni, z kolei na poziomie lokalnym życie staje się coraz bardziej zróżnicowane. Na poziomie makro świat staje się coraz bardziej homogeniczny, na poziomie mikro jednostki mają coraz więcej możliwości w sferze wyborów.

Osoba o takiej tożsamości cechuje się całkowitą niewrażliwością na różnice kulturowe. Dostrzega przede wszystkim to, co „wspólne” dla różnych miejsc i ludzi. Jest ona jednak wytworem kultury Zachodu, stąd to, co „wspólne” jest dla niej równoznaczne z tym, co „europejskie”. Współczesna „westernizacja” świata pozwala jej na perfekcyjne funkcjonowanie w niemal każdym jego zakątku, tak jak gdyby był to Londyn czy Paryż. Widzi ona kulturową rzeczywistość każdego kraju przez pryzmat międzynarodowych lotnisk, dobrych hoteli i restauracji, super-marketów. A współcześnie są one atrybutami niemal każdego dużego miasta – już nie tylko Nowego Jorku czy Rzymu, ale także Warszawy, Limy, Algieru, Bangkoku. Stąd osoba taka wszędzie czuje się „jak w domu”; powtórzmy raz jeszcze: nie dlatego, że potrafi zaakceptować różnice lub jest pełna międzykulturowej empatii, lecz dlatego że nie jest w stanie dostrzec różnic. Mniej lub

bardziej świadomie unika konfrontacji z różnicami, a jeśli już do niej dochodzi, to traktuje je w kategoriach egzotyki, którą można się pozachwycać i zawsze szybko o niej zapomnieć. Umie „współżyć z różnicą” bez „wchodzenia w różnicę”. Różnica jej nie przeszkadza (chyba, że staje się natrętnym intruzem w codzienności).

Ma się wrażenie, że osobie takiej jest „wszystko jedno”, gdzie mieszka. Może zmieniać miejsca zamieszkania (kontynenty i kultury), byle dawały jej odpowiedni komfort psychiczny i materialny – w sensie możliwości prowadzenia „europejskiego stylu życia”. Nie posiada ona korzeni lub znaczącego kulturowego punktu „zaczepienia” (jedynie „chwilowe sentymenty”). Taka osoba ma dobrze zintegrowaną tożsamość, która odbiera tylko na jednej fali – europejskiej lub anglosaskiej. To, co nie mieści się w schematach jej percepcji, po prostu dla niej nie istnieje (ani jako problem, ani jako wyzwanie).

Na podstawie: Melosik, 2004, s. 69-79.

ROZDZIAŁ 3. KOMUNIKACJA KULTUROWA

3.1. Kulturowy, kulturalny a komunikacja

Ćwiczenie 1. Określ, co jest kulturowe, a co kulturalne:

W języku polskim związkowi komunikacji z kulturą odpowiadają dwa terminy:

- dla oznaczenia pełni społecznego życia ludzkiego, określeniu czego służy przymiotnik *kulturowy/kulturalny* (1) i
- dla wskazania na jakości ludzkich stosunków, czemu w języku odpowiada termin *kulturowy/kulturalny* (2).

Biorąc pod uwagę te dwa rozumienia, można tłumaczyć komunikację *kulturową/kulturalną* (3) jako określenie związku komunikacji z kulturą ze względu na zakres spraw, które dotyczą człowieka i jakości związanych z nimi doświadczeń.

Wielość doświadczeń życiowych, które uległy jakościowej sublimacji, osiągając poziom wiedzy – to kultura w swym ilościowym i jakościowym wymiarze.

Te doświadczenia i sumująca je wiedza są przekazywane innym ludziom – komunikowane. Komunikacja jest *kulturowa/kulturalna* (4) przez swój zakres, a *kulturowa/kulturalna* (5) poprzez swoją jakość.

Poszukując granic tej *kulturowości/kulturalności* (6), powiemy, że zaczyna się ona tam, gdzie jednostka stosuje ukształtowany w wyniku kontaktowania się z innymi ludźmi sposób komunikacji. Nie będzie zatem *kulturowa/kulturalna* (7) mimika twarzy ociemniałego ani barwa głosu głuchego, gdyż nie podlegają one kontroli komunikującego i nie zostały ukształtowane pod wpływem reakcji ich społecznego otoczenia.

Wszystkie inne komunikacje będą *kulturowe/kulturalne* (8) w różnym stopniu, w zależności od ich związku z ludzką wspólnotą. Ta różnica stopnia zależy od tego, czy komunikacja kształtowana jest w kontakcie z konkretnym społecznym otoczeniem, czy też uwalnia się od relacji z określoną społecznością. Osoby, które swe różne treści komunikowane adresują do odmiennych ludzi, tracą wyraźną *kulturalność/kulturowość* (9) swego zachowania. W ten sposób narastanie fragmentaryzacji ludzkich stosunków może powodować zanik *kulturalności/kulturowości* (10) komunikacyjnej.

Komunikacja będzie tym bardziej *kulturowa/kulturalna* (11), im bardziej dotyczy całości spraw życia człowieka i będzie tym bardziej *kulturowa/kulturalna* (12), im bardziej będzie wyrafinowana. Wyrafinowania nie należy mylić z etyką postępowania, która tu znaczy poziom jakości wynikły ze złożoności ludzkich kontaktów. Wyrafinowana może być tak świętość stosunków klasztoru, jak przestępcza obyczajowość kieszonkowców.

Komunikację nazwiemy *kulturową/kulturalną* (13) wówczas, gdy ludzkie praktyki komunikowania i związane z nimi znaczenia są społecznie osadzone, tzn. związane z określonym czasem, miejscem oraz społecznym otoczeniem. Komunikacja będzie *kulturowa/kulturalna* (14), gdy prowadzący ją dowodzą, że są specjalistami w danej dziedzinie, potrafią o niej mówić w sposób wyrafinowany.

Komunikacja *kulturowa/kulturalna* (15) jest sposobem postępowania, tworzącym życie społeczne przez wyposażenie jednostki w możliwość uczestniczenia, utożsamiania się i negocjowania tego życia. Ludzie uczą się komunikować *kulturowo/kulturalnie* (16)

poprzez nabywanie umiejętności wykorzystania do własnych celów *kulturowo/kulturalnie* (17) ukształtowanych sposobów komunikacji. Te ukształtowane sposoby stanowią *kulturowe/kulturalne* (18) artefakty – wytwory, sposoby postępowania, idee, które umożliwiają nawiązywanie i utrzymywanie porozumiewania się we wspólnocie.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 22-24.

3.2. Pojęcie komunikowania

Ćwiczenie 2. Przeczytaj kilka definicji komunikowania i odpowiedz na pytania:

1. Która z definicji komunikowania jest Ci bliższa?
2. Czym jest dla Ciebie komunikowanie?

Po II wojnie światowej świat nauki znał ok. 160 definicji komunikowania, a obecnie jest ich znacznie więcej. Oto niektóre przykłady:

- 1) Komunikowanie jako transmisja. Komunikowanie jest przekazywaniem informacji w bardzo szerokim znaczeniu tego terminu.
- 2) Komunikowanie jako rozumienie. Komunikowanie jest procesem, dzięki któremu rozumiemy innych i inni ludzie rozumieją nas.
- 3) Komunikowanie jako oddziaływanie. Słowa „komunikowanie” używamy dla określenia różnego rodzaju sposobów, którymi ludzie oddziałują na siebie.
- 4) Komunikowanie jako łączenie (tworzenie wspólnoty). W tym ujęciu komunikowanie polega na tworzeniu z jednostek społecznej jedności za pomocą języka lub znaków.
- 5) Komunikowanie jako interakcja. Komunikowanie jest społeczną interakcją wykorzystującą symbole.
- 6) Komunikowanie jako wymiana. Wymiana znaczeń pomiędzy jednostkami jest możliwa w stopniu, w jakim jednostki mają wspólne pragnienia lub postawy.
- 7) Komunikowanie jako składnik procesu społecznego. Komunikowanie jest środkiem, przez który wyrażane są normy grupowe, sprawowana jest kontrola społeczna, przydzielane są role grupowe, a także ujawniane są oczekiwania i przenoszony jest proces społeczny.
- 8) Komunikowanie jako „mechanizm”. Komunikowanie jest „mechanizmem”, dzięki któremu stosunki międzyludzkie istnieją i rozwijają się, a wytworzone przez umysł ludzki symbole są przekazywane w przestrzeni i zachowywane w czasie.

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 86-87.

3.3. Funkcje komunikowania

Ćwiczenie 3. Dobierz odpowiednią nazwę funkcji do jej opisu. Która z funkcji jest według Ciebie najważniejsza:

– (1) – ma związek z obserwacją i kształtowaniem środowiska; przez komunikowanie jednostki uzyskują wiedzę o najbliższym otoczeniu i o wydarzeniach w kraju i na świecie; dzięki tej wiedzy każda osoba może dokonywać codziennych wyborów i podejmować decyzje,

– (2) – połączona jest z funkcją informacyjną; już pierwsi badacze wspominali, że ludzkość dzięki procesowi komunikowania ma możliwość przekazywania z pokolenia na pokolenie uczuć, wiedzy i wartości; dzięki procesom komunikowania rozwija się nauka i edukacja,

– (3) – pozwala na wzmocnienie wzorów zachowań i wartości przekazywanych w procesach komunikacyjnych; dzięki tym procesom jednostka może utożsamiać się z innymi osobami, grupami czy narodami, a także poszukiwać swojej odrębności,

– (4) – nawiązuje do powstawania więzi pomiędzy jednostkami a społecznościami, wskutek czego tworzy się pewien ład społeczny; umożliwia koordynowanie aktywności społecznej jednostek i grup,

– (5) – pojawia się w kontekście jednokierunkowych procesów perswazyjnych,

– (6) – ma związek z relaksem i odpoczynkiem, które towarzyszą procesowi komunikowania; przypisuje się ją przede wszystkim mediom masowym, ale jest realizowana również podczas spotkań towarzyskich,

– (7) – powstaje wtedy, kiedy chodzi o możliwość wyrażania emocji i uczuć, a tym samym zaspokojenie istotnych psychospołecznych potrzeb ludzkich,

– (8) – występuje wtedy, gdy treści komunikowania społecznego zawierają informację o sferze powinności i obowiązków poszczególnych jednostek, grup, organizacji i społeczeństw względem siebie,

– (9) – zachodzi w przypadku, gdy elementem procesu komunikowania jest przekazywanie zachęt do osiągnięcia różnego rodzaju celów.

Do wstawienia: identyfikacji osobistej, motywacyjna, emotywna, rozrywkowa, kontrolna, integracyjna, informacyjna, edukacyjna, mobilizacyjna.

Na podstawie: Frączek, 2012, s. 21-22; Ober, 2013, s. 260.

3.4. Rodzaje komunikacji międzykulturowej

Ćwiczenie 4. Dobierz właściwą nazwę do rodzaju komunikacji międzykulturowej:

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery rodzaje (formy) komunikacji międzykulturowej: **komunikację poprzekulturową** (ang. *cross-cultural communication*), **międzykulturową** (ang. *inter-cultural communication*), **międzynarodową** (ang. *international communication*) oraz **globalną** (ang. *global communication*).

Komunikacja (1) zachodzi pomiędzy uczestnikami różnych kultur narodowych czy etnicznych. Obejmuje kontakty wszystkich ludzi należących do różnych kultur, ale stykających się ze sobą przy okazji wspólnego życia. Przykładem takiej formy komunikacji jest turystyka międzykulturowa i Unia Europejska, będąca pojedynczym podmiotem na arenie międzynarodowej, komunikującym się również z innymi podmiotami jako jednolity blok sprzymierzeńców. Wewnętrznie jednak jest ona tworem zbudowanym z poszczególnych grup narodowych, kulturowych i etnicznych, w obrębie którego poszczególni obywatele poszczególnych państw członkowskich, grup kulturowych i etnicznych komunikują się ze sobą na poziomie interpersonalnym.

Komunikacja (2) odbywa się między różnymi grupami wewnątrz jednej kultury narodowej. W państwie będzie to komunikacja pomiędzy poszczególnymi jednostkami struktury państwowej (np. jednostki administracji państwowej, poszczególne partie polityczne). Komunikacja tego typu dotyczy w głównej mierze różnic, które dzielą wspólnotę narodową.

Komunikacja (3) swym zakresem obejmuje najszerszy wymiar komunikacji i przybiera na znaczeniu wraz z rozwojem technologii komunikacyjnych i postępowaniem cywilizacyjnym. Ta forma komunikacji obydwaj się przeważnie na poziomie instytucji i jest szczególnym przypadkiem komunikacji międzynarodowej. Nawiązuje do zagadnień konfliktów ideologicznych, interesów ekonomicznych państw i dotyczy głównie wpływu komunikatów dla kultury narodowej.

Komunikacja (4) polega na komunikowaniu się między sobą instytucji należących do różnych kultur narodowych (np. rządy państw). Ta forma komunikacji dotyczy także regulacji komunikacji i komunikowania, a głównym jej celem jest wpływ na politykę, obronność i gospodarkę. Szczególnym przypadkiem tej komunikacji są media zagraniczne.

Na podstawie: Rutkowska, 2018, s. 180.

3.5. Style i linie komunikacji

Ćwiczenie 5. Wybierz właściwy wyraz:

Francuski badacz Jean-Claude Usunier zwraca uwagę na jakość języka, przez co rozumie łatwość, z jaką stosuje się go do wyrażania określonych treści. Mówi, że „jeden język może lepiej wyrażać myśli, fakty bądź nastroje niż inny”. Postępując tą drogą, mówi się o stylach komunikacji. Pojęcie stylu jest w różny sposób interpretowane. Najogólniej, jest to taki sposób konstruowania przekazu, a także jego emisji, żeby wyrażał pewne metat treści niezawarte bezpośrednio w samym przekazie.

Pisząc o stylu *Europejczyków/Afroamerykanów* (1), Everett M. Rogers i Thomas M. Steinfatt podkreślają, że przez sposób formułowania przekazu (duży ładunek emocjonalny, zapraszanie słuchaczy do dialogu w postaci wyrazów aprobaty dla słów mówiącego, powtarzanie pewnych słów) objawia się styl charakteryzujący się „pewnością siebie, napięciem, agresywnością, i przez cały czas otwartością i wojowniczością”.

Podobnie Diana K. Ivy i Phil Backlund zwracają uwagę, że *męski/kobięcy* (2) styl mówienia wyraża niepewność mówiącego poprzez nadawanie wymowie pewnych słów tonu pytającego.

J.-C. Usunier wskazuje na stylistyczne linie komunikacji. Linia stylistyczna to sposób budowania przekazu z jego elementów, co wyraża pewną strategię komunikacyjną. Szczególną uwagę poświęca się przy tym dygresjom, które mogą wyrażać treści niesformułowane wprost.

- Linia *romańska/angielska* (3) – cechuje linearność, skoncentrowanie na temacie, styl bezpośredni, bez dygresji i monochroniczny – dyskutuje się tylko jedną sprawę w tym samym czasie.
- Linia *romańska/słowiańska* (4) – pozwala na dygresje, wtręty są jasne i włączone w racjonalną linię dowodzenia, która jest polichroniczna – dyskutuje się kilka spraw w tym samym czasie.
- Linia *germańska/słowiańska* (5) – występują w niej raczej długie dygresje, które wydają się nieistotne dla przedmiotu, lecz często są ukrytą strategią negocjatora.
- Linia *germańska/romańska* (6) – ta akceptuje zarówno funkcjonalne, jak niefunkcjonalne dygresje, gdy nawet całe części mogą być dygresją.
- Linia *słowiańska/orientalna* (7) – występuje tam pośrednie podejście, dąży ona okrężnym wzorem wokół przedmiotu. Nigdy nie ma zdecydowanego nie.

Można powiedzieć, że angielski jest językiem działania, niemiecki abstrakcyjnego myślenia, a francuski uczuć.

Geert Hofstede łączy style komunikacji z wymiarami kultury. Wyraża się to w predylekcji do pewnych form komunikacji medialnej. Pisze on, że społeczeństwa *indywidualistyczne/kolektywistyczne* (8) są silnie zorientowane na komunikację słowną oraz komunikaty w niskim kontekście. Więcej wydaje się tam prasy codziennej i więcej czyta książek.

Spółeczeństwa *indywidualistyczne/kolektywistyczne* (9) wolą komunikację wizualną w wysokim kontekście.

Członkowie kultur *żeńskich/męskich* (10) czytają więcej fikcji, gdy kultur *żeńskich/męskich* (11) – przekazów o faktach. Koresponduje to z opinią, że *kobiety/mężczyźni* (12) chętniej mówią o faktach („report talk”), gdy *kobiety/mężczyźni* (13) o stosunkach międzyludzkich („rapport talk”).

Członkowie społeczeństw *dużego/malego* (14) dystansu władzy i zarazem silnego unikania niepewności traktują prasę jako podstawowe źródło informacji, ponieważ uważają ją za głos władzy. Mają też większe zaufanie do reklam.

Członkowie społeczeństw *malego/dużego* (15) dystansu władzy, chociaż czytają dużo gazet, nie darzą ich zaufaniem.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 320-321.

Ćwiczenie 6. Dobierz właściwą nazwę stylu komunikacji. Jaki styl charakteryzuje Ciebie?

Każdy ma swój własny styl komunikowania się, z którym czuje się naturalnie. Nie należy go drastycznie zmieniać jedynie wiedzieć czym się on charakteryzuje. Im więcej jest wspólnych cech w stylach komunikacji dwóch osób tym łatwiej oraz przyjemniej będzie się im komunikować. Z pewnym uproszczeniem możemy powiedzieć, że istnieją dwa aspekty zachowania, które określają w jaki sposób się komunikujemy.

Pierwszym stopniem jest pewność siebie, z jaką wyrażamy nasze komunikaty. Inaczej nazywana jest ona stopniem asertywności, czyli bezpośredniości, apodyktyczności, zdecydowania, kontroli i wpływu, jaki chcemy wywrzeć na innych.

Drugim aspektem jest stopień otwartości, czyli do jakiego stopnia w trakcie komunikacji jesteśmy pełni wyrazu, towarzyscy, swobodni w okazywaniu uczuć czy emocji oraz jak ważne jest dla nas podtrzymywanie kontaktu.

- (1), czyli osoby niepewne siebie, mające tendencję do niejednoznacznej komunikacji, w której niechętnie wyrażają swoje opinie. Mówią w sposób cichy, poważny, przemyślany, modulując głos. Chętnie słuchają niż mówią, rzadko kiedy gestykują i utrzymują kontakt wzrokowy. Ulubiony początek zdania to: „może powinniśmy...”.

- (2), czyli osoby pewne siebie i stanowcze, mające tendencje do jednoznacznej, szczerej, wręcz dobitnej komunikacji, swobodnie wyrażające swoje sądy. Mówią głośno i wyraźnie, czasem w sposób porywczy. Ich ulubione frazy komunikacji to: „uważam, że...”, „jestem pewien...”.

- (3) komunikuje się w sposób otwarty i wrażliwy. Oznacza to, że jest towarzyski, rozmowny, pełen wyrazu. Nie ma problemu z wyrażaniem swoich uczuć. W trakcie rozmowy przyjaciel i doradca, podtrzymuje kontakt wzrokowy, gestykuje, moduluje głos.

- (4) komunikuje się w sposób chłodny, oficjalny, zadaniowy. Jest odbierany jako skryty i mocno pobudliwy. Mówi dosyć jednostajnie, utrzymując podobną wysokość tonu głosu oraz głośność. Niechętnie utrzymuje kontakt wzrokowy, mimikę i gestykulację ogranicza do minimum.

Do wstawienia: analityk i wódz, przyjaciele i analitycy, przyjaciel i doradca, doradcy i wodzowie.

Na podstawie: *Komunikacja*, 2018-2022.

Ćwiczenie 7. Wpisz właściwy termin:

Johan Galtung wyróżnia narodowe style intelektualne: **teutoński, galijski i niponiczny**.

- Styl (1) zakorzeniony w filozofiach hinduistycznej, buddyjskiej i taoistowskiej, preferuje podejście skromne, globalne oraz prowizoryczne. Myślenie i wiedza są pojmowane jako tymczasowe stany i otwarte próby. Japończycy rzadko wyrażają absolutne, kategoriowe stwierdzenia w codziennym dyskursie; preferują mglistość nawet w bardziej trywialnych sprawach, ponieważ jasne stwierdzenia brzmią nieskromnie, będąc osądzeniem rzeczywistości.

- Idealem (2) jest nieuchronność prawdziwego rozumowania, którym jest perfekcja pojęć i bezdyskusyjność ich mentalnych artykulacji.

- Styl (3) jest mniej zajęty dedukcją i konstrukcją intelektualną. Jest nastawiony bardziej na użycie perswazyjnej siły słów oraz mowy, w estetycznie doskonały sposób. Słowa mają wewnętrzną siłę przekonywania. Mogą tworzyć potencjalną rzeczywistość.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 320.

Ćwiczenie 8. Przeczytaj tekst i wykonaj zadanie:

We wszystkich krajach ludzie przekazują sobie komunikaty za pomocą dłoni/palców. Wiele z nich ma międzynarodowe znaczenie. Jest to sposób na porozumiewanie się bez znajomości języka mówionego drugiej osoby. Kciuk oznacza, że jest dobrze. Palec wskazujący służy do pokazywania kierunku. Palec środkowy jest najmniej uprzejmym gestem i oznacza, że osoba czegoś lub kogoś bardzo nie lubi. Palec serdeczny w wielu krajach służy do noszenia obrączki (jak sama nazwa w niektórych językach na to wskazuje, np. po angielsku: „ring finger”). Najmniejszy jest mały palec.

1. Narysuj kontur dłoni na kartce. Nie ma znaczenia, czy jest to prawa, czy lewa dłoń.
2. Odpowiedz na poniższe pytania do poszczególnych palców i wpisz odpowiedzi wewnątrz konturu danego palca.
 - Kciuk: Jakie są Twoje zalety w zakresie kompetencji międzykulturowych?
 - Palec wskazujący: Co chcesz osiągnąć? Jaki jest Twój cel w związku z tymi warsztatami?
 - Palec środkowy: Co Cię denerwuje w temacie kompetencji międzykulturowych? Czego naprawdę nie lubisz?
 - Palec serdeczny: Z czym jesteś „zaślubiony”? Jakich rzeczy zdecydowanie nie chcesz zmieniać?
 - Mały palec: W których aspektach kompetencji międzykulturowych jesteś mały i chciałbyś dorosnąć, stać się lepszym?

Na podstawie: *Przestrzeń dla kształcenia międzykulturowego...*, 2016, s. 19-20.

3.6. Różnice w komunikacji międzykulturowej

Ćwiczenie 9. Przeczytaj tekst i powiedz, co według Ciebie, stanowi największą barierę w komunikacji międzykulturowej?

Najważniejszą barierę komunikacyjną wyznaczają różnice językowe. Polak i Rom porozumiewają się zwykle ze sobą w języku polskim. Polacy nie znają języka romani ani wielu związanych z nim znaczeń. Podobieństwo pomiędzy Polakami i Romami słabnie w sytuacji, w której Polacy nie znają języka romani, a Romowie słabo mówią po polsku. Bariera językowa posiada wiele poziomów, od posługiwania się różnymi językami, po odmienności na poziomie mowy, języka i składni. Nawet osoby dobrze znające język innej grupy kulturowej i płynnie się nim posługujące napotykać takie utrudnienia interpretacyjne, jak akcent, intonacja czy występowanie dialektów. Innym językiem angielskim posługują się biali reprezentanci klasy średniej w Nowym Jorku, innym zaś mieszkańcy Harlemu i czarnych gett etnicznych. Innym językiem polskim niż górale w Jurgowie posługują się Ślązacy w Opolu. Romowie w Jurgowie o wiele lepiej rozumieją swoich sąsiadów Polaków niż mieszkających w Warszawie członków elity intelektualnej.

Drugą barierę komunikacyjną wyznaczają odmienne sposoby interpretacji gestów i zachowań. Ważnym środkiem przekazu w komunikacji międzykulturowej są gesty, grymasy twarzy, zachowania, które mogą zostać poddane różnej interpretacji kulturowej. Ten sam element komunikacji niewerbalnej, przykładowo mlaskanie podczas posiłku, może być interpretowany jako wyraz chamstwa i braku oglądy towarzyskiej albo jako dowód ukontentowania i elegancji w zachowaniu. Mowa ciała jest, zdaniem psychologów, bardziej znaczącym i ważniejszym rodzajem komunikacji interpersonalnej niż język. Zwłaszcza gdy ludzie komunikują się ze sobą i porozumiewają za pomocą obcego, trzeciego języka, niebędącego dla żadnego z uczestników przekazu macierzystym. Gesty nabierają szczególnego znaczenia w bezpośrednim kontakcie interpersonalnym, odczytywane i interpretowane niekoniecznie zgodnie z intencją ich autora.

Trzecią barierę komunikacyjną wnoszą uprzedzenia i stereotypy. Z jednej strony stereotypy porządkują i upraszczają rozumienie zachowań innych ludzi, z drugiej jednak, narzucając „sztywne”, obowiązujące wszystkich uczestników kategorie poznawcze, sprawiają, iż porozumienie z członkiem innej grupy kulturowej staje się zupełnie niemożliwe. Znaczącą przeszkodą w komunikacji międzykulturowej jest zwłaszcza negatywny stereotyp kulturowy, który blokuje poważniejsze próby i wysiłki zmierzające do nawiązania bliższego kontaktu. Definiuje on i sytuuje jednostki oraz grupy w szerszym kontekście społecznym, narzucając im najczęściej z góry wyznaczone miejsce, wraz z przypisanym mu prestiżem i pozycją społeczną. Stereotypy ulegają przemianie w wyniku bezpośredniego kontaktu interpersonalnego, ale jest to zjawisko długotrwałe i napotykać na wiele przeszkód ze strony wszystkich uczestników wielostronnej komunikacji. Kolejną barierą staje się etnocentryzm i przekonanie o „wyższości” własnej kultury nad innymi. Oczekujemy w kontaktach z ludźmi wywodzącymi się z innych kultur, że to oni przystosują się, przynajmniej częściowo, do naszych wymagań i przyjętych w kulturze interpretacji słów, gestów bądź też zachowań. Oczekiwanie to bywa zinstytucjonalizowane i poddane społecznej stygmatyzacji. Etnocentryzm towarzyszy stereotypom i je wzmacnia, będąc jednocześnie przez nie podtrzymywany i podsycany.

Piątą barierą komunikacyjną jest wysoki stopień niepewności czy też stresu związanego z wchodzeniem w interakcję z człowiekiem pochodzącym z innej kultury, z kimś „obcym”. Przewyciężanie tej bariery jest procesem stosunkowo długim i trudnym. Niepewności towarzyszy nieufność i obawa, wynikająca m.in. z niejasności interpretacji przekazu międzykulturowego. Zarówno odbiorca, jak też nadawca, jedna i druga strona interakcji zakładają, że ich słowa, gesty, sygnały i komunikaty mogą zostać zniekształcone przez mylną interpretację. Kulturowe uwarunkowania komunikacji przybierają w związku z tym sztywne, sformalizowane formy.

Na podstawie: Paleczny, 2008, s. 46-49.

3.7. Komunikowanie poprzez symbole

Ćwiczenie 10. Wybierz właściwą formę:

W kulturze *wschodniej/zachodniej* (1) czerwień kojarzona jest z życiem, rewolucjami, wojną, a w kulturze *buddyjskiej/żydowskiej* (2) kolorem czerwonym zapisuje się imię i nazwisko zmarłej osoby, stąd w wielu krajach *latynoamerykańskich/azjatyckich* (3) należy wystrzegać się pisania czyjegoś imienia i nazwiska tym kolorem, gdyż może to zostać zinterpretowane jako przepowiednia rychłej śmierci.

W USA i *Niemczech/Chinach i Japonii* (4) roczne premie dla pracowników z okazji Nowego Roku są dawane w czerwonych kopertach, czerwone świece zapala się najczęściej podczas urodzin, a tradycyjna panna młoda jest ubrana w czerwień.

Kolor zielony symbolizuje islam dla *Hindusów/Arabów* (5), a w *USA/Irlandii i Szkocji* (6) – katolicyzm.

W *Holandii/Chinach* (7) zielone nakrycie głowy u mężczyzn oznacza, że żona lub siostra danego mężczyzny jest damą lekkich obyczajów.

Kolor biały w *Holandii, Portugalii/Chinach, Japonii i Korei Południowej* (8) symbolizuje żałobę, a w większości krajów *azjatyckich/europejskich* (9) czystość, młodość i niewinność.

Kolor żółty w *Turcji/Egipcie* (10) oznacza żałobę, w *Polsce/Japonii* (11) odwagę, we *Francji/USA* (12) niewierność, a w *Polsce/Niemczech* (13) zazdrość.

Kolor niebieski oznacza żałobę w *Portugalii/Iranie* (14), wyznawcy *hinduizmu/katolicyzmu* (15) kojarzą go z wojną, w kulturze *żydowskiej/buddyjskiej* (16) oznacza wieczny pokój, a w *USA/Azji Południowo-Wschodniej* (17) w połączeniu z białym oznacza żałobę, stąd nie zaleca się niebieskich krawatów do białej koszuli na czas oficjalnych spotkań.

Kolor fioletowy w kulturze *europejskiej/amerykańskiej* (18) jest kojarzony z władzą, szlachetnością, w *Maroku/Tajlandii* (19) jest kolorem szat, w które ubierają się kobiety po stracie męża.

Często firmy *afrykańskie/azjatyckie* (20) umieszczają w swoim logo dwa takie same elementy, gdyż cyfra 2 ma im przynieść szczęście w interesach.

W Japonii i Korei Południowej/Meksyku i Hiszpanii (21) z uwagi na fakt, że cyfry 4 i 9 utożsamiane są ze śmiercią, wiązanki pogrzebowe składają się z takiej liczby kwiatów, a w niektórych budynkach, zwłaszcza szpitalach, brakuje sal i pięter o tych numerach, w USA/Hong Kongu (22) niektóre wieżowce nie mają żadnego piętra, w których zawarta jest liczba 4.

W wielu kulturach azjatyckich/afrykańskich (23) cyfry parzyste kojarzone są ze szczęściem, a nieparzyste z nieszczęściem.

Sowa w Polsce jest symbolem mądrości, a w Indiach/Japonii (24) oznacza nieszczęście i pecha.

Żółw w kulturze dalekowschodniej/amerykańskiej (25) symbolizuje długie życie bądź dewiacje seksualne i niemoralne zachowanie.

Pies jest symbolem pecha i nieszczęścia w krajach islamskich/buddyjskich (26).

Ze smutkiem po zmarłej osobie w kulturze islamskiej/europejskiej (27) kojarzone są chryzantemy i kalie, a w kulturze amerykańskiej/japońskiej i w Ameryce Łacińskiej (28) kamelie, zaś w USA/Niemczech (29) – lilie i gladiole.

Bambus/Wierzba (30) w kulturze dalekowschodniej oznacza pobożność oraz długowieczność.

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 127-132

Ćwiczenie 11. Określ, które cyfry mają dane znaczenie:

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

Do wstawienia: 3, 4, 6, 7, 8, 13.

Na podstawie: Budzanowska-Drzewiecka, Marcinkowski, Motyl-Adamczyk, 2016, s. 101.

3.8. Milczenie jako forma komunikacji w różnych kulturach

Ćwiczenie 12. Określ, co komunikuje milczenie w danej kulturze:

Kulturowe różnice w traktowaniu milczenia w konwersacji mogą być źródłem nieporozumień i tworzą fałszywe stereotypy ludzi określonych kultur. Samo zaś milczenie może być zarówno odmową komunikacji, jak i komunikowaniem.

W *Chinach/Indiach (1)* milczenie jednostki znaczy, że doświadcza ona najwyższej prawdy i jest w stanie błogości. W stosunkach międzyludzkich służy do wprowadzenia harmonii i gotowości do współpracy. Milczenie jest znakiem międzyosobowej wrażliwości, wzajemnego szacunku, osobistej godności i mądrości.

W *Chinach/Indiach (2)* milczenie oznacza zgodę.

W *Indiach/Stanach Zjednoczonych (3)* milczenie oznacza okazywaną uwagę, ale też brak inicjatywy.

W *Zachodniej Europie/Japonii (4)* milczenie służy jako krytyczne narzędzie komunikacji. Jest czymś więcej niż przerwą między słowami, jest czymś w rodzaju interpunkcji, która wyraża wewnętrzną pauzę w myśleniu mówiącego.

W *zachodniej/wschodniej (5)* retoryce milczenie będzie rozumiane jako puste przerwy czy pomyłki ignoranta.

W kulturach *niskiego/wysokiego (6)* kontekstu milczenie jest istotą językowej wyższości kształtującej takie relacje, jak: uczeń-student, mężczyzna-kobieta, ekspert-klient.

Proces milczenia lub wstrzymania się przed mówieniem może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty. W pewnych sytuacjach, zwłaszcza w wielu *azjatyckich/europejskich (7)* kulturach kolektywistycznych „bycie cichym” jest wymagane przez innych i przez tych, którzy muszą sami być cisi. Bycie cichym – objawiające się przez narzucone sobie milczenie – jest często cenione w pewnych kręgach społecznych. Bycie cichym jest często znakiem szacunku dla mądrości lub wiedzy innych.

Takie odmienne traktowanie milczenia może być powodem międzykulturowych nieporozumień, znajdując swe usprawiedliwienie w kulturowych wartościach.

Chińscy/Europejscy (8) Amerykanie postrzegają mówienie jako środek społecznej kontroli, gdy *chińscy/europejscy (9)* Amerykanie lub urodzeni w *Chinach/USA (10)* postrzegają użycie milczenia jako konwersacyjną strategię kontroli. We *Francji/USA (11)* ludzie starają się angażować w ożywioną konwersację, aby potwierdzić treść ustanowionych przez nich stosunków; a w przypadku braku takich stosunków milczenie służy jako neutralny proces komunikacyjny. To dlatego w windzie, na ulicy, w autobusie ludzie nie mówią do siebie nawzajem. Jest to niewyczerpane źródło nieporozumień między Francuzami a *chińskimi/europejskimi (12)* Amerykanami. *Chińscy/Europejscy (13)* Amerykanie często czują się wówczas odrzuceni, nieaprobowani, krytykowani lub pogardzani bez zrozumienia powodu tej wrogości. Z cudzoziemcami Francuzi i wiele grup Amerykanów na ogół utrzymuje właściwy dystans poprzez narzędzie ciszy. Przeciwnie, *europejscy/chińscy (14)* Amerykanie starają się „przełamywać lody” i zachowują milczenie dla swych bardziej intymnych stosunków.

W *Polsce/Japonii (15)* milczenie ma wiele znaczeń. Może to być dowód zażenowania w rozmowie z kimś społecznie wyższym, niechęci do ujawniania swoich sądów i uczuć, przyzwolenia, lecz także niezgody na czyjeś argumenty, a nawet pogardy i niechęci do nawiązywania stosunków.

Milczenie znaczy również, że ktoś się obawia komunikować. Mówi się o „obawie komunikowania” (*communication apprehension*), co odnosi się do strachu przed rzeczywistą lub przewidywaną komunikacją z inną osobą.

Lecz można też mówić o „milczeniu” nie dźwiękowym. Będzie to utrzymywanie twarzy pokerzysty w negocjacjach, zakrywanie oczu ciemnymi okularami, niewyróżnianie się z otoczenia poprzez strój, gesty, mimikę, unikanie spojrzeń, brak reakcji na czyjąś mowę. Takie formy milczenia rozpatrywać można jako *dowód/brak (16)* komunikacji.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 40-42.

3.9. Elementy pozawerbalne i zmysły w komunikowaniu się

Ćwiczenie 13. Przeczytaj tekst i określ historię oraz znaczenie komunikacji niewerbalnej. Wstaw odpowiedni termin:

Komunikacją niewerbalną, znaczeniem poszczególnych gestów oraz mimiki, interesowano się już w starożytnej Grecji. Miało to charakter ściśle pragmatyczny – komunikację za pomocą gestów wykorzystywano w teatrze i podczas publicznych wystąpień. Po upadku kultur antycznych nie rozwijano zainteresowania zachowaniami niewerbalnymi. Dopiero w XVIII wieku John Bulwer napisał pierwszą publikację na temat języka migowego osób głuchoniemych. Francuski neurolog, Duchenne de Boulogne, analizował grymasy człowieka, którego mięśnie twarzy drażniono prądem elektrycznym. Dzięki jego eksperymentom wiadomo, że podczas zwykłego uśmiechu pracują nie tylko mięśnie ust, ale także te wokół oczu i na tej podstawie można odróżnić uśmiech szczery od nienaturalnego.

Zdecydowana większość definicji skupia się na tym, że komunikat niewerbalny to przekaz, który przebiega za pośrednictwem zmysłów i wykorzystuje ich naturalne właściwości. Na każdy przekaz niewerbalny składa się wszystko to, co umożliwia odbiór i przekazanie informacji wyłącznie za pomocą zmysłów. Inne definicje zwracają uwagę, że komunikacja niewerbalna to sposób, w jaki ludzie komunikują się bez słów. W tym wypadku wskaźniki niewerbalne obejmują mimikę, ton głosu, gesty, ruchy ciała oraz sam dotyk.

Przestrzeń komunikacji niewerbalnej jest wypełniona przez idealnie z sobą skoordynowane komponenty stylu komunikacyjnego. W ich skład wchodzi:

1) elementy (1), tj. ruchy ciała, gesty. Największym problemem w ich zrozumieniu jest wysoki stopień uniwersalności tych znaków, jednak ich arbitralny charakter powoduje niekiedy różnice w nadawaniu im znaczeń. Dobrym przykładem jest tutaj pukanie się w skroń, co w jednej kulturze znaczy, że człowiek jest głupi (np. w Niemczech, Polsce, Francji), a w innej kulturze (np. Hiszpanii, Wielkiej Brytanii) wręcz przeciwnie – że ktoś jest mądry;

2) elementy mimiki i (2) odnoszą się do ekspresji twarzy. Niektóre kultury pod tym względem są zdecydowanie bardziej mimiczne od drugich. W kulturze Zachodu jest czymś normalnym, że chcemy nawiązać kontakt wzrokowy z naszym rozmówcą. Jest to kulturowo akceptowane. Natomiast w kulturze Wschodu jest to postrzegane jako całkowity brak szacunku, ogranicza się także ekspresję twarzy do niezbędnego minimum;

3) elementy (3) – w tym wypadku normy regulujące przekazanie komunikatu skupiają się na odległościach między rozmówcami. Najbardziej znana oraz jednocześnie klasyczna klasyfikacja przestrzeni między rozmówcami została opracowana przez Edwarda Twitchella Halla i obejmuje cztery strefy komunikacyjne: wewnętrzna i zewnętrzna strefa intymna (do 45 cm dystansu), osobista (45 cm – 1,2 m), społeczna (1,2 metra – 3,6 m) i publiczna (powyżej 3,6 m). Te normy mają oczywiście zmienny charakter i są dostosowane do okoliczności. W każdej kulturze dystans społeczny jest ujmowany w inny sposób – w kulturach Dalekiego Wschodu dystanse ulegają skróceniu;

4) elementy (4) regulują zasady przyzwolenia na dotyk, jego długość, intensywność i częstotliwość. W każdej kulturze przyzwolenie na dotyk jest inaczej regulowane, w zależności od złożoności związku interpersonalnego łączącego rozmówców;

5) elementy (5) wiążą się z punktualnością, czasem oczekiwania oraz czasem trwania spotkania. Są one bardzo ważne w spotkaniach biznesowych. Bardzo często na tym tle pojawiają się nieporozumienia. Kulture monochroniczne, takie jak m.in. Japonia, przywiązują bardzo dużą wagę do czasu i punktualności kontrahentów. Terminy w przypadku współpracy z przedstawicielami tej kultury powinny być nieprzekraczalne. Z kolei kultury polichroniczne, takie jak m.in. kraje arabskie czy też latynoamerykańskie, zwracają zdecydowanie mniejszą uwagę na punktualność;

6) elementy (6) są kształtowane przez komponenty parawerbalne – dźwięki, intonację, barwę, zasięg głosu, ton wypowiedzi. Głośne mówienie jest mile widziane w krajach Bliskiego Wschodu albo w krajach basenu Morza Śródziemnego.

Do wstawienia: paralangue, chronemiki, hapytyki, kinezyki, proksemiki, okulestyki.

Na podstawie: Giryn-Boudy, 2021, s. 84-87.

3.9.1. Kinezyka

Ćwiczenie 14. Wybierz właściwy wyraz:

Uderzanie pięścią w stół, to czynność, która w kulturze *Zachodu/Wschodu* (1) oznacza uwypuklenie jakiegoś fragmentu wypowiedzi, a w kulturze *Azji Południowo-Wschodniej/amerykańskiej* (2) element mowy ciała podobny do nieprzyzwoitego gestu o charakterze seksualnym.

Robiony dłonią w którymś kierunku gest zagrabiania lub zamiatania w *Polsce/Holandii* (3) oznacza, że ktoś kradnie lub ucieka z czymś. W innych krajach może być on odczytany w kategoriach przyjacielskiego przywołania.

Gest pukania w czoło posiada kilka różnych znaczeń. W *USA, Chinach/Niemczech, Francji, Włoszech* (4) pukanie się w czoło i jednocześnie skierowanie na kogoś wzroku oznacza „Ale jesteś głupi!”, w *Hiszpanii i Wielkiej Brytanii/Polsce* (5) – „Ależ jestem bystry!”.

Przysięga jest różnie symbolizowana w poszczególnych kulturach: *Włosi/Polacy* (6) przysięgają, kładąc na piersi skrzyżowane dwie ręce, *Amerykanie/Arabowie saudyjscy* (7) dotykają z kolei palcem wskazującym swojego czoła, mieszkańcy *Libii i Syrii/Chin* (8), przysięgając, kładą pionowo lub pod lekkim skosem palec wskazujący na ustach (jak u nas „mów ciszej”), *Niemcy/Holandrzy* (9) natomiast palcem wskazującym oraz środkowym dotykają prawego i lewego oka.

Zaciśnięte pięści obydwu rąk trzymane przy sobie, wysunięte w kierunku osoby, do której dana osoba się zwraca w *Polsce i Niemczech/Chinach i Japonii* (10) oznaczają „Powodzenia” lub „Dasz radę”. W innych krajach mogą jednak zostać odebrane jako „zaproszenie” do bójki.

Dotknięcie dłonią szyi w państwach *byłego Bloku Wschodniego/latynoamerykańskich* (11) oznacza zaproszenie do wspólnej konsumpcji alkoholu, a *we Włoszech/na Węgrzech* (12) stanowi gest grożenia śmiercią.

„Przerzucenie” ponad głowę prawej ręki w taki sposób, by dłoń dotykała lewego ucha w kulturze *żydowskiej/japońskiej* (13) oznacza „Powiedz wprost!”.

Palec wskazujący oraz kciuk rozstawione mniej więcej pod kątem 80-90° (dłoń zwrócona w stronę rozmówcy) dla *Europejczyka/Brytyjczyka i Australijczyka* (14) oznacza „jeden”, dla *Europejczyka/Brytyjczyka i Australijczyka* (15) „dwa”, zaś dla *Japończyka/Chińczyka* (16) stanowi gest wyjątkowo obelżywy.

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 108-113.

Ćwiczenie 15. Określ właściwą nazwę gestów:

Ludzie na całym świecie używają ruchów ciała i gestów, by przekazać konkretne wiadomości, np. zacieranie rąk oznacza przewidywanie czegoś dobrego, co ma się wydarzyć, zaś zaciśnięta pięść oznacza stres. Niebezpieczeństwem w komunikacji międzykulturowej są gesty, które pomimo że są wykonywane w ten sam sposób, mają odmienne znaczenie.

Ekman i Frieze, nawiązując do wcześniejszych prac Efrona i Mahla, zaproponowali podział ruchów ciała i gestów na pięć podstawowych kategorii:

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

..... (1) są specyficznym rodzajem gestów, różniącym się od pozostałych zachowań niewerbalnych sposobem użycia wynikającym z relacji w stosunku do komunikacji ustnej, świadomości wykorzystania i intencjonalności. 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 odmienne znaczenie (np. interpretacja gestu *ok*, który w Polsce czy Francji oznacza zero, w Japonii pieniądze, a w Brazylii wulgaryzm).

..... (2) 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 np. McNeill. Wnioskuje on, że gesty oraz słowa są częściami tych samych psychologicznych struktur, wskazując na powiązania pomiędzy nimi związane z czasem występowania i znaczeniem. Pomimo bliskich związków gestów z mową są one odrębnymi kanałami

komunikacji. 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 oraz kulturowego, w przeciwieństwie do pierwszego rodzaju, którego interpretacja jest specyficzna dla odmiennych kultur.

Ilustratory, podobnie jak emblematy, świadomie wplątamy w nadawany przekaz. Jednakże ich funkcja przede wszystkim sprowadza się do wzmacniania, podkreślenia tego, co jest mówione. Wyróżnia się 4 rodzaje ilustratorów: **batuty**, **ruchy deiktyczne**, **ruchy rytmiczne** oraz **piktografy**.

..... (3) są to ruchy ciała, za pomocą których akcentujemy znaczenie wypowiedzianego słowa. (4) to takie zachowania niewerbalne, które pozwalają skierować uwagę rozmówcy w konkretne miejsce czy na konkretne zdarzenie. (5) są to gesty, które oddają rytm, sekwencyjność czy kolejne etapy np. zdarzenia, które miało/będzie miało miejsce. (6) nazywane są ruchy ciała, za pomocą których nadawca komunikatu rysuje w przestrzeni np. mapę czy miejsce przedmiotu.

Schodzimy głębiej ścieżką świadomości zachowań niewerbalnych – (7) są sygnałami wysyłanymi przez nasze ciało już z pominięciem naszej intencjonalności. Są to takie zachowania oraz sygnały, które wskazują na rodzaj i siłę przeżywanych emocji i stanów psychicznych. Obejmują one ekspresję mimiczną (to na twarzy przede wszystkim malują się przeżywane przez nas emocje, np. wstręt, złość, smutek, radość, akceptacja, zaskoczenie itd.), zmianę koloru skóry (np. czerwienienie się informuje o zdenerwowaniu, blednięcie z kolei zdradza przeżywany lęk czy strach), zachowania wzrokowe (natarczywe spoglądanie sugerować może złość, a unikanie kontaktu wzrokowego wiązać się może z lękiem czy nieśmiałością), postawę ciała (wyrażać może zdecydowanie, ale także brak pewności siebie), tempo ruchów ciała (informuje o sile przeżywanych emocji).

..... (8) to nieświadome zachowania niewerbalne wiążące się z naszym stosunkiem do rozmowy, interakcji, w której się znajdujemy w danej chwili. Zachowania te zdradzają intencję rozpoczęcia, kontynuacji oraz zakończenia rozmowy. Rozpoczęcie interakcji sygnalizujemy, nawiązując kontakt wzrokowy, uśmiechając się, przyjmując otwartą postawę ciała zorientowaną w kierunku potencjalnego rozmówcy. Ludzie, którzy chcą podtrzymać interakcję, dotykają dłoni rozmówcy, kiwają głową, spoglądają na rozmówcę, zachowują pogodny wyraz twarzy, uśmiechają się. Chęć kończenia rozmowy komunikować można poprzez przyjęcie rozluźnionej postawy ciała, zrywanie kontaktu wzrokowego, wpatrywanie się w coś znajdującego się w otoczeniu z pominięciem osoby, z którą prowadziliśmy przed chwilą rozmowę, ułożenie np. nóg w kierunku przeciwnym do naszego rozmówcy, kiwanie głową.

..... (9) są najbardziej użytecznymi sygnałami niewerbalnymi zdradzającymi poziom lęku, pewności siebie czy prawdopodobności. Zachowania te są nieświadome, dzięki czemu sprawny obserwator jest w stanie z dużą pewnością wnioskować o stanie psychologicznym rozmówcy. Zachowania te zwane są też gestami ekstrakomunikacyjnymi. Obejmują one ruchy ciała odzwierciedlające komfort, gesty autystyczne (stukanie, przebieranie palcami, obgryzanie paznokci) i manipulujące (bawienie się przedmiotami, palenie papierosów). Jednakże podstawowy podział wskazuje zachowania odnoszące się do siebie (np. zabawa włosami, dotykanie własnej szyi, dotykanie/pocieranie własnej twarzy, drapanie się, zakrywanie oczu) i do przedmiotów (wszystkie zachowania polegające

na zabawie najbliższymi przedmiotami, np. markerami podczas szkolenia). Takie niepożądane adaptory mogą szczególnie nasilać się w sytuacji trudnej rozmowy czy wystąpienia publicznego. Może to prowadzić do pozostawienia gorszego wrażenia wśród osób, z którymi przyszło nam rozmawiać czy, przed którymi mieliśmy okazję wystąpić.

Do wstawienia: batuty, emblematy, wskaźniki emocji, adaptory, piktografy, ruchy deiktyczne, ilustratory, regulatory konwersacyjne, ruchy rytmiczne.

Na podstawie: Budzanowska-Drzewiecka, Marcinkowski, Motyl-Adamczyk, 2016, s. 89-90.

Ćwiczenie 16. Dobierz właściwy gest do opisu:

			
1 – Victory	2 – OK	3 – Rogi	4 – Perfect
			
5 – Figa z makciem	6 – Gest otwartej dłoni	7 – zapraszanie palcem wskazującym	8 – Moutza

<p>Powszechnie uznawany jest za pozytywny gest aprobaty, jednak dla mieszkańców Bliskiego Wschodu oznacza obraźliwy znak seksualny, podobnie jak w Ameryce Łacińskiej. Gestu tego nie stosujemy również w Iranie, Paragwaju, Australii i krajach Afryki Północnej, oraz jak podają niektóre źródła – też w Grecji, Rosji i na Sardynii.</p>	(1)
<p>W Europie w ten sposób często wołamy dzieci lub znajomych, jeśli chcemy, żeby do nas podeszli. To także metafora seksualnego kuszenia, skutecznie wypromowana przez amerykański przemysł filmowy. Taki miły gest – szkoda tylko, że w krajach wschodniej Azji nikt nie chce go docenić. Tam w ten sposób wabi się psy. Na Filipinach za taki gest zastosowany wobec człowieka grozi aresztowanie i złamanie palca wskazującego. Za to w krajach Ameryki Łacińskiej, w Indonezji i Australii zginający się i rozprostowujący palec wskazujący służy do przywoływania prostytutek. A jeśli jesteś na wakacjach w Europie Południowej i zrobisz podobny gest, zginając nie jeden, a wszystkie palce, rozmówca może uznać to za chęć zakończenia rozmowy i pożegnania.</p>	(2)
<p>W wielu krajach oznacza „perfekcyjnie”, ale np. w Japonii jest synonimem mówienia o pieniądzu. Na południu Francji, w Belgii i Tunezji symbolizuje „zero”, coś bezwartościowego. Warto więc unikać tego gestu, jeśli nie chcemy nikogo urazić. Jednak najniebezpieczniej jest stosować ten gest na Półwyspie Iberyjskim, na Malcie, w Grecji, Hiszpanii, Niemczech, Turcji, Rosji i Ameryce Łacińskiej, gdyż tam ten gest oznacza wulgarną sugestię seksualną. W krajach arabskich natomiast jest to gest groźby.</p>	(3)

Bardzo popularny i bardzo groźny gest, szczególnie dla osób z północnej Europy odwiedzających Grecję. Dlaczego? Ponieważ to jedna z najbardziej tradycyjnych i jednocześnie najbardziej skutecznych greckich obelg (ogłędnie tłumacząc, znaczy tyle co: „zjedz moje fekalia”). A w naszym kręgu kulturowym to gest uspokajający, komunikujący chęć porozumienia się i absolutny brak agresji. W Libanie zrobienie podobnego gestu oznacza po prostu „nie” i można go wykonać, chcąc spławić natrętnego sprzedawcę dywanów.	(4)
Gest ogólnie symbolizujący zwycięstwo, jednak tylko wtedy, gdy dłoń skierowana jest w odpowiednim kierunku – wewnętrzną częścią dłoni do rozmówcy (nie do nas). Odwrotnie skierowana dłoń w takich krajach jak Wielka Brytania, Irlandia, Australia i Nowa Zelandia oznacza obraźliwy gest, niekiedy interpretowany jako zachęta do bójki. Uważajmy więc, w jaki sposób zamawiamy dwa piwa w londyńskim pubie.	(5)
Gest, który w Europie Środkowo-Wschodniej oznacza „nie”, w świecie interpretowany jest na wiele sposobów. Literatura podaje, że Brazylii oznacza on „powodzenia”, jednak w Grecji, krajach Dalekiego Wschodu czy Ameryki Centralnej jest obraźliwym gestem, którego należy unikać. Z kolei w Niemczech, Holandii i Danii oznacza zaproszenie do uprawiania seksu.	(6)
Dość ryzykowny gest. W państwach śródziemnomorskich oznacza zdradę małżeńską i oszustwo, a wykonanie takiego gestu względem mężczyzny oznacza, że jest „rogaczem” zdradzonym przez żonę. W Afryce podobny gest – z palcami skierowanymi do dołu oznacza złe moce i może świadczyć o tym, że komuś źle życzymy. W religii buddyjskiej i hinduskiej oznacza natomiast odstraszenie złych mocy.	(7)
Powszechnie gest ten ma wiele znaczeń: przybij piątkę, stop, pięć... Jednak warto zapamiętać sobie, że w Grecji pokazanie komuś tego gestu oznacza to samo, co dla nas środkowy palec.	(8)

Na podstawie: Łuczka, 2017, s. 56-57.

Ćwiczenie 17. Wybierz właściwy wyraz:

Nie wszyscy na powitanie podają sobie ręce. *Hindusi/Bułgarzy (1)* tradycyjnie pozdrawiają się gestem złożonych dłoni, mówiąc przy tym – „namaste”, czyli „pokłon Tobie”. W *Polsce/Portugalii (2)* kobiety i dzieci witają się, dwukrotnie całując się w policzki. Podanie ręki jest gestem zarezerwowanym dla mężczyzn. Nieuściśnięcie ręki podczas powitania lub pożegnania w *Japonii/Maroku (3)* jest nieuprzejmością.

Zwyczaj całowania kobiet w rękę, tak popularny w *Polsce/Maroku (4)*, nie jest znany w *Polsce/Maroku (5)*. Choć *Hindusi/Bułgarzy (6)* witają się tak jak my, to odwrotnie kiwają głową na „tak” i „nie”, co często bywa powodem nieporozumień.

My Europejczycy jesteśmy przyzwyczajeni do patrzenia sobie w oczy, co uznajemy za normę. Natomiast w *Chinach/USA (7)* w trakcie powitania dobrze jest nieco spuścić wzrok – patrzenie prosto w oczy powoduje zakłopotanie.

Tradycyjny gest „wai”, czyli złożenie razem dłoni, przyłożenie ich do twarzy i pochYLENIE lekko głowy wykonuje się w *Japonii/Tajlandii (8)* na powitanie i na pożegnania.

Tradycyjne *nowozelandzkie/chińskie (9)* powitanie to „hong”, czyli jednoczesne dotknięcie się czołami i nosami.

Tradycyjne powitanie w *Japonii/Arabii Saudyjskiej (10)* to „nosowy pocałunek”, czyli zetknięcie się nosami i pocieranie ich koniuszkami o siebie.

W *Malezji/Chinach (11)* podczas powitania obejmujemy dłonie drugiej osoby, a następnie umieszczamy je w pobliżu naszego serca.

Tradycyjne powitanie w *Grenlandii/Arabii Saudyjskiej (12)* to pocałunek nazywany „kunik”. Polega on na przyłożeniu ust do policzka drugiej osoby i wydmuchnięciu ciepłego powietrza.

W *Japonii/Tybecie (13)*, gdy się z kimś witamy, to lekko wysuwamy język. Tym sposobem pokazujemy, że nie jest on czarny i nie jesteśmy reinkarnacją bezlitosnego króla pochodzącego z IX wieku, który miał czarny język.

W *Grecji/Filipinach (14)* sposobem na powitanie i wyrażenie szacunku dla drugiej osoby jest gest „po”, czyli lekkie przyłożenie jej dłoni do własnego czoła.

Na podstawie: *Jak witają się ludzie w różnych zakątkach świata*, 2020.

Ćwiczenie 18. Dopisz nazwę kraju do sposobu powitania:

Kraj	Sposób powitania
(1)	Powitanie jest rytuałem: na początku należy powiedzieć „salam alejkum”, następnie uścisnąć dłoń i powiedzieć „kaif halak” (jak się masz?). W tym momencie gospodarz może wziąć Cię za ramię i ucałować w oba policzki.
(2)	Uścisk dłoni i trzykrotny całus (wśród znajomych).
(3)	Podczas pierwszej wizyty jest spotykany uścisk dłoni oraz całus w prawy policzek. Na następnym spotkaniu można się spodziewać wśród mężczyzn mocnego objęcia, a wśród kobiet całusa w każdy policzek.
(4)	Najczęściej spotykany jest ukłon oraz delikatny uścisk dłoni.
(5)	Na powitanie powszechny jest długi i niski ukłon, ale nie należy patrzeć sobie w oczy.
(6)	Mężczyźni witają się przez objęcie, a kobiety dwukrotnie całują się w policzki.
(7)	Tradycyjne powitanie polega na złożeniu rąk na piersi i lekkim pokłonie.

Do wstawienia: Chile, Syria, Arabia Saudyjska, Japonia, Belgia, Tajlandia, Chiny.

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 119-121.

3.9.2. Proksemika

Ćwiczenie 19. Wybierz właściwy wyraz:

Konwersacje między *Arabami/Chińczykami (1)* to przenikliwe spojrzenie oczu, dotyk dłoni i obustronne zanurzenie się w ciepłym oddechu w trakcie rozmowy.

Umiarkowanie duży dystans przestrzenny cechuje kultury *północnoamerykańskie/azjatyckie (2)* oraz kultury *Europy północnej, środkowej i wschodniej/arabskie (3)*.

W przypadku negocjacji można wyróżnić dwa dystanse: pierwszy zawiera się w przedziale 20-35 cm i jest typowy dla *świata arabskiego, romańskich krajów europejskich, innych krajów śródziemnomorskich i kultur latynoamerykańskich/większości krajów azjatyckich, północnej, środkowej i wschodniej Europy oraz krajów północnoamerykańskich (4)*, drugi zawiera się w przedziale 40-60 cm i jest charakterystyczny dla *świata arabskiego, romańskich krajów europejskich, innych krajów śródziemnomorskich i kultur latynoamerykańskich/większości krajów azjatyckich, północnej, środkowej i wschodniej Europy oraz krajów północnoamerykańskich (5)*.

Brakiem wychowania w *Niemczech/Anglii* (6) może być najmniejsza zmiana dystansu, np. przesunięcie krzesła w urzędzie.

Różne kultury ustanawiają właściwe sobie priorytety przestrzeni, uważając przestrzeń słuchową lub przestrzeń wzrokową za zasadnicze dla tego, by ludzie określali, czy znajdują się „razem”. Czy jestem z Tobą, gdy Cię widzę, czy gdy Cię słyszę? W kulturze *niemieckiej/brytyjskiej* (7) przestrzeń wizualna określa fakt przebywania razem, gdy w *niemieckiej/brytyjskiej* (8) jest nią przestrzeń akustyczna. Dlatego w *Niemczech/Wielkiej Brytanii* (9) fotografowanie osób w parku bez ich zgody uważa się za pogwałcenie ich intymności.

W *Niemczech i w Polsce/USA* (10) poprzez sferę prywatną rozumie się przestrzeń, w której człowiek może się swobodnie zachowywać, nie będąc podglądanym lub też podsłuchiwanym przez innych. W *Niemczech/USA* (11) sfera prywatna to tzw. „right to be let alone”, czyli prawo do pozostania samemu. W krajach *latynoskich/skandynawskich* (12) nie ma mowy o jakimkolwiek dystansie i odstępnie.

Podczas spotkań międzynarodowych może dojść z tego powodu do licznych nieporozumień. *Argentyńscy/Skandynawowie* (13) podchodzą do swego rozmówcy bardzo blisko, czują wręcz jego oddech na swej twarzy. Dla *Argentyńczyka/Skandynawa* (14) jest to zaś bardzo niekomfortowa sytuacja i takie zachowanie odbiera się jako agresję, nachalność i brak kultury.

Jeszcze dalej posuwają się *Chińczycy/Hindusi* (15). Idąc do restauracji ze swoim partnerem biznesowym, trzymają go za rękę. U niejednego Europejczyka wywołało to gęsią skórę.

Na podstawie: Grade, Osęka, 2012.

3.9.3. Haptyka

Ćwiczenie 20. Wybierz właściwy wyraz:

Ludzie dotykają się z różnych powodów. W kulturach *wschodnich/zachodnich* (1) występują następujące jego formy: poklepywanie, uderzenie, pchnięcie, uszczyknięcie, pogładzenie, uścisk, pocałunek, uchwyt, prowadzenie (np. pod ramię), objęcie, ujęcie (np. pod ramię), przykrycie (np. dłoni własną dłonią), kopnięcie, czesanie, mycie, łaskotanie.

Znaczenie dotyku w komunikacji kształtuje się pod wpływem m.in. naszej historii lub doświadczeń: dotyk pomiędzy mężczyznami i kobietami jest tabu w pewnych regionach, takich jak *Bliski Wschód i tradycyjne Chiny/Europa i Ameryka* (2), ponieważ jest kojarzony z aktywnością seksualną. W *USA/Arabii Saudyjskiej* (3) brat i siostra nie mogą się dotykać w miejscach publicznych, nawet gdy spotykają się po długim niewidzeniu, z obawy, że społeczeństwo może zrozumieć, jakoby siostra była „kobietą lekkich obyczajów”. Jednak w południowo-wschodniej *Azji/Europie* (4) mężczyźni chwytają się za przedramiona lub ręce jako znak przyjaźni.

W *Europie lub USA/Chinach lub Japonii* (5) mężczyźni i kobiety często unikają dotykania się w miejscach publicznych, lecz w publicznych środkach lokomocji jest przyjęte, że tłoczą się na siebie.

Komunikacja przez dotyk jest na ogół częstsza w społeczeństwach o *chłodniejszym/cieplejszym* (6) klimacie, a rzadsza w krajach o klimacie *chłodnym/cieplem* (7). Tylko *Amerykanie/Chińczycy i Japończycy* (8), bez względu na klimat, rzadko dotykają się w miejscach publicznych.

Arabowie/Europejczycy (9) są bardziej kontaktowi niż *Arabowie/Europejczycy (10)*, narody Ameryki *Północnej/Lacińskiej (11)* bardziej niż *Amerykanie Północni/Latynosi (12)*, obywatele Stanów Zjednoczonych *anglosaskiego/latynoskiego (13)* pochodzenia są bardziej kontaktowi niż ci pochodzenia *anglosaskiego/latynoskiego (14)*.

Biali/Czarni (15) Amerykanie na ogół utrzymują większy dystans niż ich *biali/czarni (16)* współobywatele, lecz dzieci *murzyńskie/białe (17)* żyją w *dalszym/blizszym (18)* kontakcie, gdy *czarna/biała (19)* młodzież i dorośli w *dalszym/blizszym (20)*.

Przestrzeń dotykowa obejmuje te elementy świata zewnętrznego, z którymi mamy fizyczną styczność. Gdy chodzi o rzeczy, to będą nimi meble, których używamy, czy ubrania, które nosimy, przedmioty, których dotykamy i które kultura zaleca dotykać. I tu występują wyraźne różnice kulturowe.

Ludzie z *południa/północy (21)* Wielkiej Brytanii noszą ubrania z szorstkich tkanin, gdy ci z *południa/północy (22)* z delikatnych w dotyku. Ma to wyrażać u pierwszych surowość obyczajów, a u drugich wyrafinowanie.

W *Japonii/Europie (23)* większą uwagę w projektowaniu wnętrza przypisuje się walorom dotykowym przedmiotów.

Inny aspekt stosunku do przestrzeni dotykowej to reagowanie na obecność innych ludzi w tłumie. *Japończycy/Anglicy (24)* w zatłoczonym metrze podejmują wysiłki, by nie dotykać się czyjegoś ciała, co nieraz powoduje, że przyjmują bardzo niewygodne pozy. Nie ma na ogół zasad zakazujących dotykania w ogóle, np. dopuszczalne jest przy zabiegach medycznych lub higienicznych u osób, które nie mogą same sobie pomóc.

Jednak w obyczaju życia codziennego pewne kultury bardzo silnie eliminują dotykanie się, gdy drugie na nie zezwalają. I tak np., poważne różnice dzielą zwyczaje haptyczne Amerykanów oraz Japończyków. *Amerykanin czy Amerykanka/Japończyk czy Japonka (25)* często dotyka całego ciała osoby bliskiej odmiennej płci z wyjątkiem twarzy i nóg poniżej kolan, gdy *Japończyk czy Japonka/Amerykanin czy Amerykanka (26)* często dotyka dłoni, następnie z mniejszą częstością rąk i ramion oraz czubka głowy.

Arabowie, Południowi Amerykanie i Południowi Europejczycy reprezentują kultury *niekontaktowe/kontaktowe (27)*, gdy Wschodni Azjaci, mieszkańcy Półwyspu Indyjskiego oraz Północni Europejczycy kultury *niekontaktowe/kontaktowe (28)*.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 205-209.

3.9.4. Okulestyka

Ćwiczenie 21. Wybierz właściwy wyraz:

Nawiązanie kontaktu wzrokowego jest zaproszeniem do szczerzej rozmowy. Przyglądanie się innym ludziom nie oznacza jednak tego samego i jest różnie interpretowane kulturowo. Zwykle ma ono charakter bądź agresji bądź zaproszenia do flirtu, a także dowodzi braku zaufania do innej osoby.

Można wyróżnić następujące rodzaje kontaktu wzrokowego: intensywny – charakterystyczny dla *świata arabskiego/krajów afrykańskich (1)* i romańskich krajów europejskich, *śródziemnomorskich/północnoamerykańskich (2)*; stały – kraje północnoeuropejskie i *północnoamerykańskie/azjatyckie (3)*; umiarkowany – kraje *arabskie/afrykańskie (4)*, Tajlandia, Korea Południowa; niebezpośredni – większość krajów *śródziemnomorskich/azjatyckich (5)*.

Kontakt wzrokowy może *na Zachodzie/w Azji (6)* oznaczać uczciwość, zaś *na Zachodzie/w Azji (7)* wścibskość. Uważa się, że „wpatrywanie się” jest metaforą władzy, często stosowane przez aktywnego patrzącego, który traktuje osobę oglądaną jako pasywny przedmiot. W wielu kulturach dzieci są uczone, że patrzenie się na dorosłych jest znakiem braku szacunku. Podległość jest okazywana przez pochylanie głowy i odwrócenie wzroku.

Arabowie/Europejczycy (8): bardzo często patrzą na partnera, i to bardzo często w oczy, zachowują największą bliskość fizyczną podczas rozmowy, rozmawiają ze sobą częściowo tylko zwróceniem twarzy w twarz, mówią cicho.

Południowi Amerykanie/Azjaci Wschodni (9): często na siebie spoglądają, zbliżają się do siebie na odległość poza zasięgiem przedramion, zwróceniem się do siebie pod kątem ostrym, mówią normalnym głosem.

Południowi Amerykanie/Azjaci Wschodni (10): rzadko na siebie spoglądają, zbliżają się na dystans ramion, stoją pod kątem rozwartym, rzadko się dotykają, mówią głosem silniejszym niż normalny.

Mieszkańcy Półwyspu Iberyjskiego/Indyjskiego (11): rzadko na siebie spoglądają, zbliżają się na dystans przedramion, nie dotykają się i mówią ściszym głosem.

Południowi/Północni (12) Europejczycy: prawie na siebie nie patrzą, utrzymują dystans większy niż zasięg ramion, nie dotykają się i mówią ściszym głosem.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 205-209, s. 232-233;
Rosa, Ostrowska, Słupińska, Gracz, 2018, s. 40.

3.9.5. Chronemika

Ćwiczenie 22. Wpisz nazwę właściwej koncepcji postrzegania czasu:

Ludzie różnych kultur w odmienny sposób postrzegają czas, który – obiektywnie rzecz biorąc – dla wszystkich jest ten sam. Owe różnice nierzadko stają się powodem nieporozumień. Wyróżniamy trzy koncepcje postrzegania czasu: **czas linearny**, **elastyczny** i **cykliczny**.

Czas wydaje się być rozciągliwy, płynie raz szybciej, raz wolniej. Ludzie skoncentrowani są na teraźniejszości, na przeżywaniu świata i innych „tu i teraz”, żyją pełnią życia, wykazują niechęć do mierzenia czasu. Uważają tę czynność za męczącą i bezcelową. Pośpiech jest czymś niewskazanym.	(1)
Należy się biernie przystosować, czas bowiem zatacza koło, pewne zdarzenia powtarzają się nieuchronnie. Ludzie nie mają wpływu na to, są zdeterminowani przez czas. Ludzie przykładają wagę do wydarzeń z przeszłości.	(2)
Czasu jest zawsze za mało, czas jest nieodwracalny. „Nigdy nie wchodzi się dwa razy do tej samej rzeki”. Procesy i zdarzenia są postrzegane w kategoriach przyczynowo-skutkowych. Ludzie są „wychyleni” ku przyszłości, która rozpala ich wyobraźnię i motywuje do działania.	(3)

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 77-78.

Ćwiczenie 23. Dopisz jako to rodzaj kultury:

Stosunek do czasu oraz harmonogramów pozwala odróżnić od siebie kultury **monochroniczne** i **polichroniczne**. Różnice te występują nie tylko w odniesieniu do cywilizacji i kultur narodowych, ale pozwalają zaobserwować się także w obrębie poszczególnych państw.

<p>Ludzie kładą mniejszy nacisk na punktualność, nie mają obsesji na punkcie nieprzekraczalności terminów. Cenią napięte harmonogramy i posiedzenia, w czasie których może się odbywać kilka spotkań jednocześnie. Spóźnienie się na spotkanie w interesach ani nie wywołuje negatywnych reakcji wśród partnerów ani nie przekreśla szans na sukces w negocjacjach. Zaproszenie kogoś na kolację na ósmą oznacza, że wypada przyjść 1-2 godziny później. O wiele większą uwagę przywiązuje się do więzi ludzkich niż do realizacji określonych zadań. Czasu jest dużo, czasu nie przelicza się na pieniądze. Powiedzenia to” „śpiesz się powoli”, „Jak Allah pozwoli”, „mañana” [dosłownie ‘później’, czyli oddalenie perspektywy zajęcia się jakąś sprawą], „akceptuj to, co przynosi dzień”.</p>	(1)
<p>Dużo uwagi przywiązuje się do punktualności, harmonogramy umożliwiają precyzyjne planowanie czasu. Ludzie szanują czas i studiują zarządzanie czasem, aby wiedzieć, jak efektywnie wykorzystać każdą chwilę. Niepunktualność staje się przyczyną zerwania rozmów i niechęci do podpisania kontraktu. Spotkania biznesowe mają przejrzysty harmonogram. Symbolem tej cywilizacji są zegary i powiedzenia: „czas to pieniądz”, „kto rano wstaje, temu Pan Bóg daje”, „kuć żelazo, póki gorące”, „nie odkładaj do jutra tego, co masz zrobić dziś”.</p>	(2)

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 78-81.

3.9.6. Węch

Ćwiczenie 24. Wybierz właściwy wyraz:

Zapach komunikuje. Oczywiście najwięcej na to dowodów znajdziemy w świecie zwierzęcym. A jednak także w świecie człowieka zapach zarówno ujawnia pewne właściwości, jak też – gdy jest użyty świadomie i odbierany węchem – komunikuje. Zapach jest produktem biologii i kultury. Dzieci są uczone rozpoznawać „dobre” i „złe” zapachy. Te nauki są związane z innymi elementami kultury.

Edward T. Hall, pisząc o kulturach kontaktowych, zwraca uwagę, jak ważny jest piękny zapach w świecie *amerykańskim/arabskim* (1), gdzie ludzie prowadzą rozmowy w dużej fizycznej bliskości. Podobnie w Europie będzie on istotny na *północy/południu* (2), a mniej eksponowany na *północy/południu* (3).

Europejczycy/Arabowie (4) najwyraźniej widzą związek między czymś nastawieniem a zapachem. Pośrednicy przygotowujący małżeństwo *Europejczyka/Araba* (5) uciekają się do wielu środków ostrożności, byleby tylko zagwarantować dobry ożenek. Mogą nawet przy sposobności poprosić dziewczynę, by dała się powąchać i odrzucić ją, jeśli „nie pachnie miło”, i to ze względów nie tyle estetycznych, ile prawdopodobnie z powodu pozostałości zapachu gniewu czy niezadowolenia.

Miasta *południowe/północne* (6) pachną, czego nie można powiedzieć o *południowych/północnych* (7). W typowym mieście francuskim czuje się zapach kawy, korzeni, jarzyn, świeżo oskubanego drobiu, czystej bielizny i charakterystyczną woń ulicznych kafejek.

Zapachy takie zapewniają życiu sens: zmienność ich i przenikanie się nie tylko pozwala na lokalizację przestrzenną, lecz również dodaje codzienności uroku. Świat jest kulturowo oznakowanymi przestrzeniami zapachowymi, które w ten sposób podkreślają swój niepowtarzalny charakter.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 213-215.

3.9.7. Smak

Ćwiczenie 25. Wybierz właściwy wyraz:

Stosunek do jedzenia wyraża się także w występujących w Europie stylach życia w poszczególnych krajach. I tak np.:

- we Francji najbardziej popularne są style: *racjonalny/hedonistyczny (1)*, polegający na starannym planowaniu posiłków i *racjonalny/hedonistyczny (2)*, kładący nacisk na wyrafinowane doznania zmysłowe;
- w Niemczech przeważa styl *spontaniczny/przygodowy (3)*, polegający na próbowaniu egzotycznych dań;
- w Wielkiej Brytanii – styl *spontaniczny/przygodowy (4)*, polegający na poszukiwaniu nowości, a także styl konserwatywny.

Preferencje kulinarne w dawnych krajach pokomunistycznych ujawniają się dziś pełniej w rezultacie poprawy zaopatrzenia i zmiennych warunków ekonomicznych.

Obszar *słowiański/germański (5)* charakteryzuje się świadomością zdrowotności pokarmów, zwraca się uwagę na to, co się je, przekąsza się między posiłkami świeżymi owocami i często pije się zdrowe napoje i sok owocowy.

W *Holandii i Flandrii/Francji i Hiszpanii (6)* występuje tradycyjny wzorzec jedzenia, a także preferencje dla ciężkich dań.

W krajach *francuskojęzycznych/niemieckojęzycznych (7)* i *we Włoszech/w Polsce (8)* występuje zamiłowanie do jedzenia wyrafinowanego, zainteresowanie jedzeniem poza domem.

Region *niemiecki i holendersko-flamandzki/słowiański (9)* jednoczy tradycyjna kultura względnie solidnych posiłków i unikanie jedzenia typu fast-food, a także duży poziom świadomości diety.

Hiszpanie/Rosjanie (10) lubią produkty naturalne, *Francuzi/Portugalczyki (11)* lubią klasyczne jedzenie i tradycyjne wzorce, jedzenie jest tam uważane za istotne wydarzenie towarzyskie i obfituje w liczne małe względnie lekkie dania.

Grecy/Niemcy (12) jedzą wiele różnych dań, lubią jeść poza domem i nie są konwencjonalnymi, gdy przychodzi im gotować w domu.

W *Niemczech/Na Wyspach Brytyjskich (13)* spożywa się słodczyce i ciastka, pije dużo kawy instant i herbaty.

Skandynawowie/Słowianie (14) na ogół nie przekąszają, jedynie *Polacy/Szwedzi (15)* przekąszają świeżymi owocami.

W *Danii/Niemczech (16)* obserwuje się wzrost konsumpcji fast-food i dań gotowych. Tylko niewielu lubi gotować, dlatego je się dania przygotowane fabrycznie.

W *Anglii/Norwegii (17)* kultura kuchni jest mocno profilowana. Lubi się częściowo przygotowane fabrycznie produkty.

Różnice kulturowe występują również w zakresie podstawowych poczęstunków: kawy i czekolady: *Japończycy/Polacy (18)* lubią kawę w puszkach sprzedawaną na gorąco i na zimno z automatów, a w Europie upodobania zmieniają się wraz z szerokością geograficzną: z południa na północ kawa staje się z bardzo czarnej coraz jaśniejsza, *Włosi/Grecy i Egipcjanie (19)* preferują kawę słodką, mocną i z fusami, *Włosi/Wiedeńczycy (20)* wolą kawę paloną z karmelem (daje ciemniejszy kolor, większą moc i specyficzny smak), *Niemcy/Francuzi (21)* piją średnio paloną kawę o średnio intensywnym zapachu, *Wiedeńczycy/Grecy (22)* piją kawę wyłącznie w filiżankach ze słodką bitą śmietanką na wierzchu, *Włosi i Grecy/Niemcy i Skandynawowie (23)* preferują niezbyt mocną kawę o nieco kwaskowym smaku.

Określenie „kawa zwykła” ma najbardziej różnorodne znaczenie w *Stanach Zjednoczonych/Francji (24)*: od czarnej, przez kawę z mlekiem, z mlekiem i cukrem aż po prawdziwą (z kofeiną). Amerykanie i w większości *Chińczycy/Niemcy (25)* preferują łagodną mleczną czekoladę, *Francuzi/Holendrzy (26)* wolą raczej białą, a *Francuzi/Holendrzy (27)* ciemną, gorzką, *Amerykanie/Azjaci (28)* natomiast kombinację czekolady i imbiru.

Na *Filipinach/Bliskim Wschodzie (29)* jedzenie najpierw kroi się za pomocą łyżki, następnie nadziewa na widelec, z którego trafia ono na łyżkę, gdyż łyżka służy do spożywania posiłków.

Niemcy/Chińczycy (30) nie używają noża, gdyż uznają, że służy on wyłącznie do zabijania. Gdy wśród potraw pojawi się ryba, nie wolno jej obracać na drugą stronę, ponieważ przynosi to pecha.

Na *Filipinach/Bliskim Wschodzie (31)* możesz jeść tak długo, dopóki na stole nie pojawi się smażony ryż lub makaron – ich podanie oznacza zakończenie uczty. Jeśli poczęstujesz się którymś z tych dań, dasz gospodyni do zrozumienia, że poprzednie potrawy okazały się dla ciebie niewystarczająco smaczne i sycące.

W *Japonii/Meksyku (32)* głośne siorbanie podczas jedzenia to wyraz uznania dla gospodyni, a za pomocą bekania w *Chinach/na Bliskim Wschodzie (33)* wyraża się podziękowanie gospodyni za jedzenie.

W *Tajlandii/Korei (34)* widelec służy do nałożenia jedzenia na łyżkę, za pomocą której podają je sobie do ust. Z kolei na północy i północnym-wschodzie kraju, zgodnie z tradycją, posiłek spożywa się wyłącznie rękami. W żadnym regionie nie spodziewaj się na stole noża, który uznaje się za broń.

W *Chinach/Japonii (35)* szczególne poruszenie możesz wywołać, podając jedzenie pałeczkami – ta czynność symbolizuje przekazywanie sobie kości zmarłego podczas kremacji – lub co gorsza, wkładając pałeczki pionowo do miski z jedzeniem. Tym gestem przypomnisz gospodarzom o śmierci najbliższych.

W *Korei i Chinach/Rosji i Afryce (36)* filiżankę należy przyjmować i sięgać po nią dwiema rękami, szczególnie w sytuacji, gdy podaje ją starsza osoba, a następnie od razu wypić niewielki łyk. W ten sposób okazuje się gospodarzom wdzięczność i szacunek.

Na *Bliskim Wschodzie/W Europie (37)*, podobnie jak w krajach azjatyckich, obowiązuje zasada, według której gość tak długo będzie otrzymywał dokładki, dopóki nie zostawi jedzenia na talerzu.

W *Arabii Saudyjskiej/Meksyku (38)* i wielu krajach Bliskiego Wschodu posiłek spożywa się na dywanie lub macie w grupie osób tej samej płci.

W *Etiopii/Chinach* (39) posiłki jada się w towarzystwie przy jednym, okrągłym talerzu. Dla podkreślenia więzi między uczestnikami uczytę praktykuje się ciekawy zwyczaj nazywany „gursza”. Zgodnie z nim, jedna z osób wybiera z talerza najlepsze kawałki i karmi nimi bliską osobę, czym okazuje jej swoją miłość lub przyjaźń. Posiłki spożywa się ręką, a pozostałe po nich resztki wyciera kawałkiem bułki.

W *Niemczech/Chile* (40) dotknięcie dłonią jakiegokolwiek części jedzenia uważa się za duży nietakt.

W *Australii/Chinach* (41) posiłek stanowi dobrą okazję do tego, aby na chwilę zapomnieć o codziennych problemach, dlatego przy jedzeniu unika się jak ognia rozmów na tematy, które mogą wywołać w nich stres, rozdrażnienie i nieprzyjemne uczucia, jak praca i polityka.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 439-440;
Zwyczaje przy stole, które zaskakują podczas egzotycznych wakacji, 2019.

Ćwiczenie 26. Wybierz właściwy wyraz:

Gdy na początku lat 90. McDonald's otwierała pierwszą restaurację w Dżakarcie, w menu można było znaleźć „Big Maca”, różnego rodzaju burgery, ale żadnego hamburgera. Słowo to było zakazane. W Indonezji, kraju o najwyższej liczbie *katolików/muzułmanów* (1) na świecie, odniesienie do szynki mogło być obraźliwe. Zapewne niewielu Indonezyjczyków wiedziało, że słowo hamburger nie ma związku ze świnia, tylko z Hamburgiem, a kotlet jest wyłącznie z wołowiny. Nikt z inwestorów nie odważył się jednak podjąć ryzyka.

Gdy amerykańskie kotlety w bułce trafiły do Indii, słowo hamburger nadal było tabu. Po pierwsze *muzułmanie i hinduiści/katolicy i protestanci* (2) nie jadają wieprzowiny, a po drugie wołowina pochodząca ze świętych krów byłaby źle przyjęta. Ich burgery były zrobione z baraniny i kurczaka.

W Japonii w restauracjach McDonald's pojawiają się „Teriyakiburger”, łagodne curry, różne dania z ryżu i ryb, a w Izraelu tylko *jarskie/koszerne* (3).

W Arabii Saudyjskiej serwuje się wyłącznie wołowinę *koszerna/halal* (4) (pochodzącą z uboju dokonanego zgodnie z regułami prawa islamskiego).

W Holandii burgery są *koszerne/wegetariańskie* (5), w Singapurze gigantyczne „Kiasuburger”, a w Polsce WieśMac-i. W ten sposób logo przedstawiające złote łuki, będące niewątpliwym symbolem globalnego konsumpcjonizmu, spina różne kultury, oferując fast-food dostosowany do ich wymagań.

Na podstawie: Nowak.

Ćwiczenie 27. Wybierz właściwy wyraz:

Smak jest doświadczeniem o określonej wymowie, często tak silnej i jednoznacznej, że dającej się opisać słownie, które to określenia używane są często metaforycznie dla wyrażenia pewnych zdecydowanych odczuć; mówimy więc o „słodkich smach”, „goryczy porażki” czy „smaku zwycięstwa”. Poznanie innego człowieka za pomocą smaku jest rzadkie wśród społeczeństw cywilizowanych i zarezerwowane do zachowań intymnych, takich jak pocałunek czy polizanie cudzej skóry. Niemniej poznanie za pomocą kubeczków smakowych jamy ustnej przyjmuje formę komunikacji w postaci przyjmowania pokarmów o określonym smaku i jest bardzo silnie identyfikowalne kulturowo. Jednak samo pożywienie jest wspólnie przeżywanym komunikatem.

Innym przykładem jest treść stereotypowych metafor narodowych, odwołujących się do jedzenia. Francuzi są dla wielu ich obserwatorów „żabojadami”, Włosi – „makaroniarzami”, Niemcy – „rostbefami”/„kapustami” (1), Anglicy – „rostbefami”/„kapustami” (2).

Historia zwyczajów kulinarnych pozwala także znaleźć wiele przyczyn, które wpływały na traktowanie pewnych rodzajów pożywienia jako dobre i pożądane, innych jako złe, szkodliwe czy „brudne”. Papież Grzegorz III wydał w 732 roku dekret zakazujący spożywania *wieprzowego/końskiego* (3) mięsa, ponieważ w pewnych rejonach Niemiec było to pogańskim rytuałem.

Świnia u *Chińczyków i Wietnamczyków/Europejczyków* (4) jest symbolem powodzenia i dostatku. Natomiast w wielu innych krajach symbolizuje żarłoczność i brud. Zakaz spożywania *wołowiny/wieprzowiny* (5) u muzułmanów wynika z łączenia świni z życiem miejskim, które prawowierni Arabowie uważali za nieczyste. Podobnie spożywanie mięsa *wielbłąda/konia* (6) było świadectwem prawowierności i związku z nomadyczną wspólnotą.

Zwyczaje dietetyczne są jednym z najbardziej konserwatywnych elementów kultury.

Siła dawnych przyzwyczajęń jest tak duża, że nowe dania importowane zostają często zmieniane w swych recepturach poprzez zastępowanie egzotycznych ingrediencji produktami krajowymi lub tymi, które nadają im bardziej familiarnego smaku. Przykładem tego jest kawa pita w *Azji/Stanach Zjednoczonych* (7). R. Pillsbury pisze: Pewnym klasycznym pożywieniem, do którego *Azjaci/Amerykanie* (8) musieli przyzwyczaić swój smak, były kawa, szparagi i szkocka whisky. Tylko niewielu *Azjatów/Amerykanów* (9) szczerze lubi smak kawy w postaci, w jakiej została początkowo wprowadzona. W efekcie wielu musiało dodać do niej dużą ilość dodatków – cukru, śmietanki, a ostatnio dobranych przypraw – by uczynić ten napój znośnym, i odtąd stała się ona najbardziej identyfikowalnym narodowym napojem.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 210-211.

Ćwiczenie 28. Wybierz właściwy wyraz:

Pewnym potrawom przypisywana jest wartość symboliczna, inne zostają użyte jako środek komunikowania. W *USA/Polsce* (1) rodzice panny na wydaniu, by powiadomić ubiegającego się o jej rękę, że jego starania zostały odrzucone, podawali mu czarną polewkę lub arbuza.

Symbolika potraw jest bardzo bogata i różni się kulturowo. Wskazuje ona także na rytuał ich spożywania, który dowodzi ich znaczenia. Pewne potrawy miały swe symboliczne znaczenia.

Bób/Sól (2) u większości ludów symbolizował/a zarodek życia, a rytualną ofiarę z niego/niej składano podczas zaślubin, przy czym każde ziarno reprezentowało pożądane dziecko płci męskiej.

Ryby/Drzewo oliwkowe i jego owoce (3) kojarzono z pokojem, płodnością, siłą, zwycięstwem, chwałą, a także oczyszczeniem i świętością.

Piwo/Wino (4) w tradycyjnych wierzeniach europejskich było symbolem i narzędziem poznania i wtajemniczenia. Mówi się też, że upodobanie do określonego typu ujawnia osobowość: te łagodne, aksamitne wybierają ludzie o czułym sercu, a wytrawne – ludzie energiczni.

Ryby/Oliwki (5) są najstarszym europejskim symbolem płodności i odnowy.

Tradycja *jajek/ryb (6)* wielkanocnych wyraża symbolikę tworzenia, odrodzenia i wiosny.

Serce/Wątroba (7) u Chińczyków to źródło siły i odwagi.

Jabłko/Pomarańcza (8) jest w białej magii symbolem kobiecości i atrybutem Wenus.

Sól/Kawa (9) w liturgii chrztu symbolizuje oczyszczenie z grzechu pierworodnego, a w tradycji staroizraelskiej ma siłę odebrania płodności.

Kawa/Herbata (10) jest w Japonii symbolem powrotu do źródeł. Pita jest z wielkim ceremoniałem w zespołach liczących nie więcej niż pięć osób, która to liczba jest sama symbolem harmonii i równowagi, połączenia zasad niebiańskich i ziemskich. Ten ceremoniał jest rytuałem łączności duchowej, zmierzającej do złagodzenia obyczajów, przewyciężenia antagonizmów i ustanowienia pokoju.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 212-213.

3.9.8. Słuch

Ćwiczenie 29. Wybierz właściwy wyraz:

Ludzie nie tylko mówią, ale też produkują różne dźwięki – klaszczą, gwizdzą, wzdychają, sapią, chrapią, pociągają nosami, przekazując tak różnorodne znaczenia – od braku aprobaty, poprzez zdziwienie, czułość, ulgę, aż do pozdrowienia, nakazu, cierpienia i frustracji. Jak wiele można przekazywać przez: okrzyki, piski, jęki, bezsłowne okrzyki, pozdrowienia i ostrzeżenia, jodłowanie, śpiewanie i bzyczenie.

Śmiech jest ważnym narzędziem komunikacji, tak jak szloch, jęk. Ludzie wzmacniają swe dźwięki, dają sygnały dzwonami lub gwizdkami. Produkują muzykę.

Ludzkie głosy mają swą donośność, rejestr, rytm, intensywność, szybkość, ton, kadencję i brzmienie po to, by ukierunkowywać wyraz, określać dystans, lub przechodzić od dźwięku do ciszy. Różnice kulturowe obejmują też sposób mówienia. *Mężczyźni/Kobiety (1)* częściej stosują przerwy w mówieniu, a *mężczyźni/kobiety (2)* grają tonacją.

Ważny dla procesu negocjacji jest kulturowy sposób traktowania praktyk przerywania mówiącemu podczas jego wywodu. Jan M. Ulijn zwraca uwagę, że negocjatorzy *europejscy/azjatyccy (3)* w różny sposób traktują przerywanie cudzego wywodu podczas rozmowy. *Niemcy i Holendrzy/Amerkanie (4)* uważają, że przerywanie jest niegrzeczne, za to *Włosi/Chińczycy (5)* uważają, że dają w ten sposób znać, iż to, co mówi interlokutor, ich interesuje, tak że nie mogą się powstrzymać od wtrącania własnych uwag.

Niemcy/Japończycy (6) najczęściej stosują przerwy w swojej mowie, by podkreślić znaczenie tego, co powiedzieli. Jeszcze częściej czynią to *Niemcy/Japończycy (7)*. Holendrzy, podobnie jak Japończycy, stosują ciszę jako sposób komunikacji. Mówienie szybkie i bez przerw w kulturze *USA/Azji (8)* dowodzi szacunku dla czasu, którego nie można marnować.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 215-220.

3.10. Komunikacja werbalna w różnych kulturach

Ćwiczenie 30. Przeczytaj tekst i powiedz, jakie są różnice w komunikacji werbalnej w różnych kulturach:

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.

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, choć 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.

Fat podkreśla, że większość odnoszących sukcesy menedżerów preferuje ustną komunikację (*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.

Wyniki badań potwierdzają związek między kulturą a wyborem kanału komunikacji oraz kulturą a strategiami w komunikacji interpersonalnej przy budowaniu kontaktów biznesowych. Osoby z anglosaskiego kręgu kulturowego preferują komunikację pisemną, natomiast przedstawiciele krajów azjatyckich czy śródziemnomorskich komunikację ustną.

Rosenbloom i Larsen 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.

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 oraz 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, np. ze studiów (Indie), a 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.

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

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. Przykładowo, charakterystyczne dla Arabów w rozmowie jest posługiwanie się przysłowiami oraz frazami grzecznościowymi, pozwalającymi na wyrażanie wdzięczności innym, chwalenie innych i stosowanie formuł nawiązujących do religii (inshallah – jeżeli Bóg zechce, el hamdulillah, hamdillah, kattirkhairallah, ishorallah – 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, 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 oraz parafrazowanie charakterystyczne dla stylu arabskiego.

Cechą charakterystyczną stylu komunikacji Chińczyków, na którą zwrócili uwagę badacze, 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 konceptualizacji twarzy i zachowań jej towarzyszących (zachowanie twarzy, nadanie komuś twarzy, tracenie twarzy). Jednym z idiomów odnoszących się do nadawania twarzy jest np. li shang wang lai (szacunek jest wzajemny). Zachowania biznesowe w myśl tej zasady wymagają też komplementowania partnera biznesowego, unikania tematów problematycznych i przestrzegania etykiety. Często w literaturze są opisywane specyficzne dla Chińczyków sposoby wręczania wizytówek czy przedstawianie się od nazwiska połączone z ukłonem. Cardon i Scott podkreślili, że menedżerowie chińscy wykorzystują różne strategie komunikacyjne, pozwalające na zachowanie twarzy, takie jak niebezpośredniość komunikatu, uprzejmość (chwalenie i proszenie o drobne przysługi) czy niedostrzeganie gaf (udawanie). Ponadto często unikają bezpośrednich publicznych konfrontacji, szczególnie w sytuacjach konfliktowych.

Lingua franca biznesu jest język angielski, 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. Jak każdy język, 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). Przykładowo, 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. Specyfika biznesowego języka angielskiego, szczególnie u Amerykanów, odnosi się też do częstego nadużywania – m.in. – akronimów, kombinacji wielu słów o synonimicznym znaczeniu czy idiomów. Odczytywanie komunikatu ze strony partnerów biznesowych osobom z wysoko i nisko kontekstowych kultur może nastroczać trudności, jak np. 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.

Poza różnicami w stylu komunikacji (konwersacji) realizowane są także badania dotyczące ekwiwalencji słów. 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 pomiędzy angielskimi i chińskimi idiomami dotyczącymi odżywiania się zajmowała się Yang. Autorka ta podkreśla, że idiomy te mają ścisły związek ze zwyczajami żywieniowymi, uwarunkowaniami historycznymi czy geograficznymi. 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.

Na podstawie: Budzanowska-Drzewiecka, Marcinkowski, Motyl-Adamczyk, 2016, s. 76-86.

Ćwiczenie 31. Określ właściwy styl komunikacji werbalnej:

Wyróżniamy następujące style komunikacji werbalnej: **styl romański, anglosaski i orientalny**.

Cechą tego stylu są względnie długie milczenia, w których drugi rozmówca (B) myśli nad tym, co przed chwilą powiedział rozmówca pierwszy (A). Cisza oznacza szacunek dla rozmówcy.	(1)
Charakteryzuje się tym, że rozmówcy często przerywają sobie nawzajem swoje wypowiedzi. Takie zachowanie nie jest odczytywane w kategoriach braku zachowania, przeciwnie – stanowi oznakę zainteresowania wypowiedzią partnera.	(2)
Styl ten polega na nieprzerywaniu wypowiedzi osobie mówiącej. Kiedy pierwsza osoba (A) kończy wypowiedź, wtedy druga osoba (B) zaczyna swoją. Przerywanie czyjejś wypowiedzi jest w tej kulturze odczytywane jako brak wychowania.	(3)

Na podstawie: Zenderowski, Koziński, 2022, s. 102-103.

Ćwiczenie 32. Wybierz właściwą nazwę narodu/kraju:

Coraz częściej zgłaszają się menedżerowie, którzy sporadycznie współpracują z osobami reprezentującymi inną kulturę. Opowiadają o tym, jak często zdarzają im się nieporozumienia i spięcia w pracy, wynikające z odrębnego stylu komunikowania się czy zarządzania.

„Rozmawiam z kontrahentem z *Chin/Włoch (1)* i przedstawiam mu jakąś propozycję, spodziewając się bardzo konkretnej odpowiedzi: „tak” lub „nie”. Tymczasem mój rozmówca, zamiast udzielić mi odpowiedzi, zaczyna snuć alegoryczne przypowieści lub anegdoty. Od razu stwierdzam, że mój gość nie zrozumiał oferty i potrzebuje więcej informacji. Zaczynam więc mówić dalej, tłumaczyć. A po drugiej stronie – kolejna anegdota”. Jeśli *Chińczyk/Włoch (2)* odpowiada w symboliczny, alegoryczny sposób, oznacza to uprzejmą odmowę. Nie mówi wprost „nie”, ponieważ nie chce nas urazić. W *azjatyckiej/europejskiej (3)* kulturze utrata twarzy to największa zniewaga, więc chce nas przed tym ochronić.

„Rozmawiam z *Grekiem/Japończykiem (4)* i podczas żywej wymiany zdań pokazuję gest OK. *Grek/Japończyk (5)* milknie skonsternowany i wyraźnie zaskoczony”. Okazuje się, że ten sam gest w *Grecji/Japonii (6)* oznacza propozycję łapówki.

„Pytam współpracownika z krajów *skandynawskich/arabskich (7)* o konkretną rzecz. On mi odpowiada, ale jak się później okazuje, jego odpowiedź jest daleka od prawdy. Zastanawiam się od razu, czy chciał mnie specjalnie oszukać?” Otóż nie. W kulturze *skandynawskiej/arabskiej (8)* nie wypada powiedzieć „nie wiem”, bo oznacza to brak zaangażowania. Lepszym rozwiązaniem jest udzielenie jakiegokolwiek odpowiedzi, niekoniecznie trafnej, po to, by nie urazić rozmówcy.

Na podstawie: *Multi-kulti w biznesie*, 2018.

3.11. Nowe formy komunikacji

Ćwiczenie 33. Przeczytaj tekst i odpowiedz na pytania:

1. Jakie zmiany w komunikacji zaszły dzięki pojawieniu się urządzeń mobilnych i Internetu?
2. Co to jest „net lingo”?
3. Jaką rolę w nowej komunikacji odgrywa język angielski?
4. Czy należysz do „Pokolenia Sieci”?
5. Jak widzisz rozwój komunikacji w najbliższych latach?

Rozwój technologii mobilnych stworzył nowe możliwości komunikowania się. Łatwy dostęp do takich narzędzi, jak telefony komórkowe i pecety sprawił, że nowe formy komunikacji szybko upowszechniły się i zaczęły konkurować z tradycyjnymi praktykami w zakresie nawiązywania i utrzymywania relacji międzyludzkich. Ta zmiana odcisnęła piętno na sferze relacji prywatnych i zawodowych. Najlepszym tego dowodem jest popularności takich serwisów społecznościowych, jak Facebook i LinkedIn.

Pojawienie się nowych kanałów komunikacji pociąga za sobą wiele skutków o charakterze społecznym. Internet eliminuje barierę dystansu geograficznego, co sprawia, że zakres kontaktów, jakie można dziś nawiązać, niepomniernie się powiększył. Nieograniczone wręcz możliwości publikowania treści nadają nowy wymiar pojęciu prywatność i przyczyniają się do generowania chaosu informacyjnego, który może zniekształcać lub utrudniać komunikację międzyludzką. Z kolei prowadzenie podwójnego życia – w „realu” oraz świecie wirtualnym pokroju Second Life – pozwala inaczej interpretować istotę zaufania i tożsamości. Te przemiany o charakterze społecznym zachodzą w skali globalnej. W większej mierze dotyczą społeczeństw rozwiniętych gospodarczo, a w mniejszej tych znajdujących się u podstaw piramidy gospodarczej z uwagi na ograniczony dostęp do technologii (lub też całkowity brak infrastruktury technologicznej w niektórych regionach globu).

Komunikacja w Internecie może toczyć się w czasie rzeczywistym, ale może też przybrać charakter asynchroniczny. Przykładowo, synchroniczne dyskusje toczą się w chat roomach. Można je przyrównać do telekonferencji z udziałem wielu uczestników, ale są otwarte i nieograniczone czasowo. Otwarte, gdyż każdy, kto jest podłączony do sieci, może się przyłączyć do tej rozmowy. Oczywiście zamiast słów mówionych, uczestnicy wymieniają słowa pisane na klawiaturach, chociaż można się również tylko przysłuchiwać temu, czym się dzielą inni. Nieograniczone czasowo, gdyż mogą trwać godzinami, a skład uczestników dyskusji może się zmieniać. Z kolei asynchroniczną komunikację umożliwiają m.in. wiadomości e-mailowe, fora bądź strony internetowe. Na forach użytkownicy zostawiają swoje wpisy dla innych do przeczytania i skomentowania, a każdy może albo podłączyć się do już prowadzonego wątku albo też rozpocząć zupełnie nowy temat. Do tych wpisów można też w dowolnym momencie „wrócić”. Tutaj również dominującą cechą jest możliwość prowadzenia interakcji typu wielu – do – wielu, możliwość ich prowadzenia z nieograniczoną publicznością. W tym sensie korzystanie z tych narzędzi komunikacji ma wymiar globalny, a komunikacja – międzykulturowy.

Inną popularną formą komunikacji, która, tak samo jak komunikatory internetowe, może przybierać postać synchroniczną lub asynchroniczną, jest blogowanie.

Nowe media sprawiły, że przekazywany komunikat może jednocześnie absorbować więcej zmysłów. Do umiejętności mówienia można dodać umiejętność pisanie i dzielenie się danymi. Słowną wymianę myśli można też wzbogacić zdjęciami, a nawet filmikami. W ten sposób „rozmowa” nabiera znacznie szerszego znaczenia i może odnosić się do znacznie precyzyjniejszego przekazywania informacji lub do używania szerszego wachlarza argumentów. Wypieranie telefonów komórkowych przez smartfony potęguje ten trend.

Upowszechnienie urządzeń mobilnych i Internetu sprawiło, że bardzo często werbalne przekazy zastępuje się wiadomościami tekstowymi.

Zważywszy na inny charakter tego kanału komunikacji, cechuje go również inna kultura porozumienia się. W literaturze przewijają się takie określenia, jak „net lingo” i „netspeak”, by opisać język, jakim ludzi posługują się w cyberprzestrzeni.

Obserwowane modyfikacje w sferze lingwistycznej wynikają częściowo z ograniczeń technicznych – wiadomości tekstowe z założenia mają być krótkie i treściwe, a najlepszym uosobieniem tego trendu jest serwis Twitter, w którym nadawca musi „zmieścić się” w zaledwie 140 znakach – to jeszcze mniej niż „objętość” SMS-a (160 znaków). Częściowo zaś tę skrótowość można przypisać odmiennym normom behawioralnym użytkowników tych platform komunikacyjnych, które zdają się tworzyć ponad granicami geograficznymi i które zdają się „obowiązywać” w skali globalnej. Chodzi tu o tworzenie skrótów, które mogą interpretować tylko „wtajemniczeni” oraz nadawanie symbolom i znakom graficznym dodatkowego znaczenia. Zabiegi te mają na celu pokonanie innej bariery komunikacji tekstowej, jaką jest niemożność polegania na języku ciała i mimice do przekazania dodatkowych treści i wyrażenia emocji, które stanowią nieodłączną część porozumiewania się. Brak bardziej materialnego, fizycznego kontekstu wymusił poszukiwanie odpowiedniego substytutu, który również można wyrazić za pomocą tekstu. Popularnym sposobem na wyrażanie emocji w wiadomościach tekstowych jest dołączanie emotikonów (*smileys*), czyli kombinacji znaków ASCII, które mają za zadanie niewerbalnie przekazać informacje. Obecnie ta forma wyrażania emocji jest już tak rozwinięta i powszechna, że w niektórych środowiskach może wręcz uchodzić za dialekt.

Zważywszy, że wiadomości tekstowe są znacznie częściej używaną formą komunikacji w Europie niż w USA (jak pokazują badania, wiadomości tekstowe są dla nastoletnich Europejczyków głównym powodem używania telefonów komórkowych do celów komunikacji), bez trudu można zaobserwować „regionalne” kody. Przykładowo, we Włoszech do popularnych skrótów należą takie jak bn (*bene – ok*), biz (*baci – całusy*) lub tvb (*Ti voglio bene – kocham cię*). Język angielski coraz bardziej traci dominującą rolę w środowiskach cyfrowych.

Coraz więcej użytkowników Internetu porozumiewa się w cyberprzestrzeni za pomocą innych języków, przy czym, choć obecnie to języki europejskie wiodą prym, zmiany społeczno-kulturowo-gospodarcze w Azji pozwalają sądzić, że w niedługiej przyszłości dominującą pozycję zajmą języki z tego regionu, a w tym język chiński.

Mówiąc o współzależnościach między rozwojem technologicznym a przeobrażeniami społeczno-kulturowymi, należy wspomnieć nieco szerzej o Pokoleniu Sieci. Termin ten, ukuty i zdefiniowany przez D. Tapscotta, obejmuje pokolenie osób, które w 1999 roku liczyły od 2 do 22 lat i które cechuje pewna biegłość w posługiwaniu się mediami cyfrowymi. Pokolenie to korzysta z komputera do zaspokojenia wszystkich potrzeb – rozrywka, nauka, komunikacja, zakupy to aktywności, które można realizować online.

Na podstawie: Bachnik, 2017, s. 212-221.

Ćwiczenie 34. Przeczytaj tekst i określ najważniejsze różnice w komunikacji elektronicznej w różnych kulturach. Z czego one wynikają?

Komunikacja za pomocą urządzeń elektronicznych przez Internet (*computer-mediated communication*) jest jedną z częściej wykorzystywanych technik w sferze biznesu.

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*). Komunikacja poprzez e-mail oraz inne formy dostępne w Internecie początkowo miała charakter nieformalny, stąd stosowanie jej w komunikacji biznesowej, szczególnie w kontekście przesyłania informacji pomiędzy przedstawicielami odrębnych kręgów kulturowych, stwarza nieporozumienia, a także problemy.

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.

Słuchowe i wizualne sygnały wydają się mieć większe znaczenie dla przedstawicieli kultur kolektywistycznych, wysokiego kontekstu, a także 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. Wyniki badań Chan Hua Con dowiodły odmienną percepcję form komunikacji przez Internet w zależności od kraju (wysoki – niski kontekst kulturowy).

Wyniki potwierdziły, że czaty, rozmowy audio-wideo oraz stosowanie w nich emotikonów były znacznie bardziej popularne w Azji niż w Ameryce Północnej, co świadczy o konieczności uwzględniania różnic kulturowych przy projektowaniu czy doborze narzędzi do komunikacji międzykulturowej.

Jedno z pierwszych badań dotyczących nieporozumień podczas komunikacji przez e-maile (forma komunikacji asynchronicznej) w środowisku pracy przeprowadzili Davis, Leas i Dobelman, 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. Panina i Kroumova podkreślają, że poczta elektroniczna jest wciąż najbardziej powszechną formą komunikacji za pośrednictwem komputera, wykorzystywaną w biznesie.

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 ok. 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.

Na podstawie: Budzanowska-Drzewiecka, Marcinkowski, Motyl-Adamczyk, 2016, s. 95-98.

3.12. Komunikacja z „Obcym” kulturowo

Ćwiczenie 35. W komunikacji międzykulturowej postawy wobec Innych, Obcych przybierają różne postacie. Dobierz właściwe określenia:

- (1) wobec Innych/Obcych – przejawia się raczej w bierności;
- (2) – charakteryzuje się nieprzewidywalnością zachowań i dezorientacją w zdarzeniu komunikacyjnym. Pogłębia ona dystans między interlokutorami, jak również uniemożliwia akceptację tych drugich;
- (3) z Innymi/Obcymi – łączy się również z brakiem wiedzy o innych kulturach i ich sposobach zachowania;
- (4) – to neutralna akceptacja Innych/Obcych. Charakteryzuje ona najniższy szczebel kontaktu międzykulturowego;
- (5) – to postawa znacznie odważniejsza niż tolerancja, charakteryzuje się życzliwością i może być pierwszym krokiem do dialogu;
- (6) – zakłada prowadzenie dialogu, spotkanie różnych kultur;
- (7) – to dezorientacja związana z inną grupą, to okres odczuwania i reakcji nieprzystosowania, niepokoju, stresu, a nawet agresji;
- (8) wobec Innych/Obcych – to postawa ostentacyjnie negująca Obcych, znieważająca ich, często zabarwiona szowinizmem.

Do wstawienia: tolerancja, ksenofobia, szok kulturowy, nieufność, komunikowanie międzykulturowe, zaciekawienie, brak zainteresowania kontaktami, niepewność.

Na podstawie: Żydek-Bednarczuk, 2015, s. 20.

Ćwiczenie 36. Dopisz skojarzenia:

Gdy poznaję nową osobę to najczęściej zwracam uwagę na:

.....

.....

W pierwszej rozmowie z zapoznaną osobą nie lubię, gdy

.....

.....

Denerwują mnie ludzie, którzy „na pierwszy rzut oka” sprawiają wrażenie

.....

.....

Ćwiczenie 37. Zapisz swoje pierwsze odczucia, skojarzenia związane z następującymi grupami ludzi:

Kobiety – kierowcy	
Blondynki	
Mieszkańcy wsi	
Ludzie w okularach	
Artyści	
Rudowłosi	
Wyznawcy islamu	
Gospodynie domowe	
Naukowcy	

Na podstawie: Salwa.

Ćwiczenie 38. Jakież masz skojarzenia?

	Zawsze	Nigdy	Na pewno
Kobiety...			
Mężczyźni...			
Osoby rudowłose...			
Blondynki...			
Młode osoby...			
Starsze osoby...			
Hałaśliwe dzieci...			
Politycy...			
Teściowe...			
Polacy...			
Romowie...			
Imigranci...			
Muzułmanie...			
Chrześcijanie...			
Bogaty człowiek...			
Biedny człowiek...			
Człowiek na wózku inwalidzkim...			
Otyły chłopak...			
Szczupła dziewczyna...			

Na podstawie: Salwa.

3.13. Kultura jako komunikacja

Ćwiczenie 39. Określ, jak kultura wpływa na komunikację. Co to jest sterowanie, interakcja i ekspresja?

Hall stawia znak równości między kulturą i komunikacją: „komunikacja jest kulturą, a kultura jest komunikacją”.

Inny przedstawiciel tego kierunku, Holender Geert Hofstede, poszukuje kultury w nastawieniach człowieka wobec siebie i świata zewnętrznego i powie, że kultura to „program mentalny jednostki”. Kultura to „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które oddziela członków jednej grupy lub kategorii ludzi od innych”.

Kultura realizuje się poprzez zjawiska komunikacyjne, które określamy jako: **ekspresja, sterowanie, interakcja.**

Przez (1) rozumiemy zwykle jednokierunkowe działanie, poparte kontrolą, którego celem jest przekazanie kulturalnych treści i wzmocnienie stojących za nimi wartości. Dobrym przykładem jest tradycyjny system edukacyjny, gdzie wychowanek był poddany instrumentalnemu uczeniu i kontroli ze strony wychowawcy, przy równoczesnej kontroli jego kontaktów ze światem zewnętrznym. Ta postać znajduje swą kontynuację w szerszej skali społecznej w postaci działania instytucji wychowawczych, takich jak szkoła czy powszechna służba wojskowa.

Innym przykładem, skąd czerpiemy ten termin, są tzw. tradycyjne modele masowego komunikowania, gdzie system wzmacnia działania nadawcy i ustawia odbiorcę w pozycji podrzędnej.

..... (2) to proces wspólnego, demokratycznego dochodzenia do zasad społecznej kohabitacji poprzez równoprawną wymianę komunikatów. Produktem interakcji są sposoby życia, będące efektem współdziałania uczestników oraz reakcji na otoczenie.

W systemie edukacyjnym przykładem tego jest rówieśnicza grupa zabaw, tworząca swe nieraz bardzo wymagające zasady postępowania w otwartej interakcji.

..... (3) to zjawisko wyrażania się osobnika w języku komunikacyjnym, lecz nieskierowanego bezpośrednio na odbiorcę i nieadresowanego do niego. Jest wyrażaniem się komunikującego bez potrzeby zewnętrznego adresata, lecz zachowuje swoje wartości komunikacyjne, ponieważ podlega pewnym powszechnym regułom komunikacyjnym.

W systemach edukacyjnych (4) była poddana społecznej kontroli. Tam, gdzie dominowało (5), wychowanek mógł iść do ludzi z chwilą, gdy wcześniej nauczył się z nimi poprawnie komunikować.

Tam, gdzie dominowało podejście interaktywne – osobnik nie znajdzie uznania swych partnerów w komunikacji, dopóki nie zacznie mówić zrozumiałym dla nich językiem i na tematy ich obchodzące.

..... (6) jest źródłem twórczości, a więc pojawiania się nowych treści, lecz jej wartość jest bardziej psychiczna niż społeczna – jest środkiem ośmielania się podmiotu do jego funkcji wyrażania się, a więc tworzenia i artykułowania własnych światów.

Na podstawie: Mikułowski Pomorski, 2012, s. 306-309.

ROZDZIAŁ 4. BIZNES MIĘDZYKULTUROWY

4.1. Typologia kultur a stosunek do biznesu

4.1.1. Kultury propartnerskie i protransakcyjne

Ćwiczenie 1. Dopisz, które kultury są propartnerskie, a które protransakcyjne:

Gdy pracujemy z klientami lub partnerami biznesowymi różnych narodowości, doświadczamy wielu różnorodnych sytuacji biznesowych. Mimo otwartości, z jaką podchodzimy do pracy zdarzają się sytuacje, gdzie mimo naszych najszczerzych chęci, nie potrafimy się zrozumieć i błędnie interpretujemy niektóre zachowania lub zdarzenia. W tej sytuacji zrozumienie drugiej osoby, kultury, w jakiej została wychowana, jest kluczowe dla sukcesu biznesowego i doprowadzeniu interesów do owocnego końca.

Dla przedstawicieli kultur (1) ważna jest konkretna osoba, z którą współpracują i jak ta współpraca się układa. Podczas pierwszych kontaktów, zanim przejdzie się do interesów, należy przeznaczyć dużo czasu na zbudowanie wzajemnego zaufania i dobrych stosunków. Spotkania z takimi partnerami trwają zazwyczaj długo, a rozmowy, które się toczą, mogą również schodzić na tematy poza biznesowe. Skuteczne porozumiewanie się, a tym bardziej rozwiązywanie problemów wymaga częstych kontaktów twarzą w twarz. Tutaj takie formy komunikacji jak mail lub faks nie będą wystarczające. Jeśli nie ma możliwości częstych spotkań, warto od czasu do czasu zadzwonić, by pokazać, że zależy nam na kliencie i pamiętamy o jego osobie. Na spotkaniach warto szukać okazji, aby okazać zainteresowanie partnerem, wyjść z nim po godzinach na kolację lub przysłowiowego drinka.

Prowadzenie interesów z przedstawicielami tych kultur wymaga cierpliwości. Nim zapadną ostateczne decyzje i będzie można obwieścić sukces należy włożyć wiele wysiłku i poświęcić sporo czasu na zbudowanie dobrych relacji i zdobycie zaufania. Ludzie i relacje z nimi są tu bardzo istotne.

Kultury (2) większą wagę przywiązują do celów biznesowych i realizacji zadania. Podczas spotkań rozmawia się głównie na tematy służbowe i przechodzi się do interesów po nawet kilkuminutowej rozmowie na tematy ogólne. Priorytetem w czasie rozmów jest dokładne zrozumienie się nawzajem, a styl komunikacji jest bezpośredni i otwarty. Wiele spraw jest uzgadnianych mailowo lub telefonicznie.

Kultury (3) – wskazówki:

1. Nawiązanie pierwszego kontaktu – w sposób pośredni (na targach, konferencjach, poprzez rekomendacje, pośredników).
2. Pierwszy kontakt – ważne zbudowanie zaufania, nawiązanie relacji.
3. Komunikacja – pośrednia (nie wprost, czasem zawoalowana).
4. Tematy rozmów – nie tylko biznesowe.
5. Konflikty – rzadkie, unika się ich.
6. Forma komunikacji – spotkania twarzą w twarz są konieczne.
7. Rozwiązywanie problemów – w oparciu o relacje.

8. Kraje – Afryka, Ameryka Łacińska, większość krajów azjatyckich oraz świat arabski.

Kultury (4) – wskazówki:

1. Nawiązanie pierwszego kontaktu – bezpośredni (telefon, spotkanie gdzie można podejść i nawiązać kontakt).
2. Pierwszy kontakt – po kilkuminutowej rozmowie można przejść do interesów.
3. Komunikacja – bezpośrednia (otwarty i szczery sposób wystawiania się).
4. Tematy rozmów – biznesowe.
5. Konflikty – częstsze.
6. Forma komunikacji – spotkania (mogą być rzadsze), maile, telefony.
7. Rozwiązywanie problemów – w oparciu o pisemne kontrakty.
8. Kraje – kraje skandynawskie, USA, Kanada, Niemcy, Austria.

Na podstawie: Liszka, 2021.

4.1.2. Kultury indywidualistyczne i kolektywistyczne

Ćwiczenie 2. Dopisz, które to kultury indywidualistyczne, a które kolektywistyczne?

Zaproponowany przez Geerta Hofstede – badacza kultury podział na społeczeństwa kolektywistyczne oraz indywidualistyczne odpowiada na pytanie, na ile jednostka w społeczeństwie jest ważna i cenna, a na ile ważna jest grupa i jej interesy.

W kulturach (1) ceniony i pożądanym jest własny sukces i rozwój kariery, od jednostki wymaga się odpowiedzialności za siebie i swoją rodzinę. W kulturach (2) człowiek funkcjonuje w sieci zobowiązań wobec innych: bliskiej rodziny, ale też dalszych krewnych, sąsiadów, członków swojego klanu czy grupy etnicznej.

W kulturach (3) jednostka jest rozumiana jako niezależny i indywidualny byt, jest ważniejsza niż grupa. To dobro, sukcesy i cele jednostki są istotne. Zależność od grupy jest niewielka, ponieważ w kulturach (4) jednostka opiera się na grupach i instytucjach innych niż rodzina: głównym źródłem informacji są środki masowego przekazu, w sytuacjach wymagających wsparcia członkowie tych społeczeństw mogą zwracać się do instytucji samorządowych, grup sąsiedzkich oraz organizacji pozarządowych z prośbą o wsparcie.

Kultury (5) to kultury, w których pojęcie „ja” nie istnieje w europejskim rozumieniu. „Ja” jest współzależne, co oznacza, że człowiek istnieje tylko jako część jakiejś większej zbiorowości, np. rodziny, ale nie istnieje „sam w sobie”. Dlatego też w tych kulturach grupa czy wspólnota stoją ponad jednostką, w tym sensie, że dobro grupy jest ważniejsze od dobra jednostki. Jednostka za sukces uważa zrealizowanie celu, który stawia przed sobą grupa. Zależność od grupy jest widoczna w wielu wymiarach życia jednostki poczynając od podstawowych źródeł informacji (są nimi kontakty i powiązania osobiste) po wzory opieki zdrowotnej (spoczywa głównie na rodzinie). Każdy członek grupy ma wpływ na to, w jaki sposób jest postrzegana cała grupa, dlatego też wszelkie przejawy inności są niwelowane. Doskonale ilustruje to azjatyckie przysłowie „Wystający kołek będzie zawsze spiłowany”.

Kraje najbardziej (6) to Gwatemala, Ekwador, Panama i Wenezuela. Kraje dość silnie kolektywistyczne to np. Ukraina, Białoruś, Rosja oraz Wietnam.

W kulturach (7) grupa czy wspólnota stoją ponad jednostką a dobro grupy jest ważniejsze niż dobro jednostki. Jednostka w takiej kulturze stawia za sukces realizację celu ważnego dla grupy.

W kulturze (8) pracownicy realizują przede wszystkim własne cele zarówno finansowe, jak i związane z rozwojem kariery zawodowej. Pracodawca, zatrudniając lub awansując pracownika opiera się o przepisy prawa oraz bierze pod uwagę umiejętności, kompetencje oraz doświadczenie osoby, którą chce zatrudnić. Realizacja zadań jest priorytetem, utrzymanie dobrych relacji w zespole nie jest tak bardzo istotne. W kulturach indywidualistycznych chętniej niż w kolektywistycznych pracownicy korzystają z elektronicznych form komunikacji.

W kulturze (9) pracownicy dążą do osiągnięcia celów grupowych, nie indywidualnych sukcesów. Awans pracownika zależy od tego, do jakiej grupy przynależy, nie od jego lub jej indywidualnych sukcesów. Pracownicy nie są również nagradzani indywidualnie, a grupowo. Decyzje dotyczące zatrudnienia lub awansu są podejmowane na podstawie przynależności grupowej pracownika. Utrzymanie dobrych relacji w grupie jest ważniejsze niż realizacja zaplanowanych zadań. Co ciekawe, Internet i poczta elektroniczna są rzadko używane do kontaktów, preferowane są spotkania twarzą-w-twarz.

Pracownicy w społeczeństwach (10) są znacznie mniej mobilni zawodowo niż pracownicy w społeczeństwach (11), co wynika po części ze sposobu edukacji młodych ludzi.

Na podstawie: *Różnice kulturowe: Kto ważniejszy jednostka czy grupa?*, 2020.

4.1.3. Kultury ceremonialne i nieceremonialne

Ćwiczenie 3. Która to kultura ceremonialna, a która nieceremonialna?

Jedną z cech różnicujących kultury w kontekście komunikacji międzykulturowej jest charakterystyczne dla kultur podejście do ceremoniału i hierarchii.

Kultura (1) jest określana jako hierarchiczna i formalna, tzn. iż kulturę taką reprezentują społeczeństwa hierarchiczne, w których ludzie są skłonni podkreślać status społeczny i pozycję społeczną swoją oraz swoich rozmówców. Ważne jest miejsce jakie jednostka zajmuje w hierarchii władzy. To właśnie komunikacja w tych kulturach jest sposobem okazywania szacunku, a osiągnięty status społeczny jest podstawą ładu oraz punktem odniesienia w komunikacji międzyludzkiej. Kultury (2) i hierarchiczne cechuje ceremonialność, która jest wyrazem okazywania szacunku osobie o wyższej pozycji w hierarchii społecznej (z racji osiągnięć, stażu pracy czy wieku); w tych kulturach podkreśla się i ceni różnice w statusie społecznym i zawodowym; do partnerów biznesowych zwraca się po nazwisku, poprzedzając je tytułem (np. prezes, dyrektor, kierownik, profesor, doktor, redaktor itp.); rytuały protokolarne są liczne oraz rozbudowane – należy je poznać i ich przestrzegać.

Hierarchia w kulturach (3) uwzględnia takie kwestie jak wiek, płeć, pozycję społeczną, a podczas rozmów biznesowych dodatkowo pozycję w strukturze władzy firmy oraz fakt czy jest się kupującym, czy sprzedającym (przypisując wyższy status kupującemu).

W kulturach (4) kobiety rzadziej obejmują kierownicze stanowiska (najbardziej Korea Południowa, Japonia czy Arabia Saudyjska).

Rytuały, czyli społecznie akceptowane zbiorowe działania, które są uważane za właściwe zachowania w różnych sytuacjach odgrywają w tym typie kultury bardzo istotną rolę, a ich obecność jest dość częsta. Przykładem mogą być rytuały związane ze zwyczajowym powitaniem czy pożegnaniem, sposobami okazywania szacunku, ale także związane ze sposobem ubierania się na różne okazje czy przekazywania określonych wiadomości lub zaproszeń. Im więcej jest tego typu obowiązujących rytuałów, tym bardziej wymagające jest przygotowanie się do rozmów, np. biznesowych, gdyż nieprzestrzeganie rytuałów może powodować zakłopotanie drugiej strony, niezrozumienie, a w skrajnych przypadkach poczucie obrazy bądź też dyshonoru. Z powodu wymienionych różnic zetknięcie się przedstawicieli tych dwóch rodzajów kultur może powodować dyskomfort obu stron: przykładowo, osoba z kultury ceremonialnej będzie odbierana jako zbyt oficjalna i sztywna, podczas gdy ona sama będzie odczuwać negatywne emocje z powodu braku okazywania jej należnego szacunku

Kultury (5) natomiast będą się charakteryzowały zachowaniami bezpośrednimi, a brak odpowiedniego ceremoniału nie jest uznawany za lekceważenie. W tym typie kultury ludzie bardzo szybko zwracają się do siebie bezpośrednio unikając tytułów naukowych, zawodowych czy sformułowań typu pan/pani, zwracając się do siebie po imieniu. W komunikacji różnice statusowe nie odgrywają żadnego znaczenia, zatem nie są przez interlokutorów podkreślane. Obowiązujące rytuały protokolarne są nieliczne i proste. W kulturach nieceremonialnych ludzie nie przywiązują wagi do rytuałów i konwenansów. To przykład kultur relatywnie egalitarnych. Negocjatorzy pochodzący z kultury (6) starają się w celu poprawienia klimatu rozmów niwelować różnice społeczne między osobami biorącymi udział w rozmowach.

Na podstawie: *Kultury ceremonialne i nieceremonialne*, 2013-2022.

4.1.4. Kultury wysokiego i niskiego kontekstu

Ćwiczenie 4. Dopisz, które to kultury niskiego, a które wysokiego kontekstu?

Kultury, oprócz opisywanych poprzednio różnic można podzielić także na kultury niskiego i wysokiego kontekstu.

W kulturach (1) kontekstu rozmówca mówi bez ogródek, co myśli i czuje oraz swobodnie wypowiada swoje oceny. Komunikat formułowany jest wprost, bez „owijania w bawełnę”. Cała informacja zawarta jest w przekazie, a do jego zrozumienia nie potrzeba znajomości okoliczności i kontekstu. Komunikacja jest otwarta i bezpośrednia bez słownego upiększania. Niewiele uwagi poświęca się też mowie ciała. Rozmówcy oszczędnie posługują się mimiką i gestami – to słowa są głównym nośnikiem informacji. To, co nie zostało powiedziane nie jest istotne. Komunikacja jest środkiem do wymiany informacji i opinii.

Ważne jest silne przywiązanie do czasu, a także oddzielenie pracy od relacji międzyludzkich. Komunikaty mogą być zinterpretowane przy użyciu jedynie znaczenia słów (pisemnych lub ustnych). Nadawca wiadomości ponosi odpowiedzialność za to, żeby komunikat był jasny i wyczerpujący.

Kraje z kulturami (2) kontekstu to np. Ameryki Północnej: Stany Zjednoczone, Kanada, kraje skandynawskie, Niemcy, Austria, Wielka Brytania, Szwajcaria.

Również pracując z osobami z takich krajów, jak Białoruś, Ukraina czy Kazachstan, lepiej stosować komunikaty bezpośrednie. Pracownicy z tych krajów są przyzwyczajeni do prostolinijnych, naturalnych komunikatów. Polecenia służbowe warto komunikować swobodnie, gdyż próba „owijania w bawełnę” może zostać potraktowana jako nieszczerłość.

W miejscu pracy w kulturach (3) kontekstu stosowana jest komunikacja bezpośrednia, która jest dokładana, precyzyjna, jasna i zrozumiała. Powtórzenia, dodatkowe pytania oraz doprecyzowania są doceniane i często wykorzystywane.

W kulturach (4) kontekstu natomiast komunikowanie się w sposób bezpośredni jest uważane za niedojrzałe i infantylne. Od dorosłego rozmówcy oczekuje się, że będzie wypowiadał się w sposób zawoalowany i ostrożny. Kulture (5) kontekstu wymagają dogłębnego poznania okoliczności i szczegółów sytuacji, by móc zrozumieć przekaz naszego rozmówcy. Informacje w znacznej części zawarte są właśnie w kontekście, dlatego by zrozumieć komunikat, trzeba dobrze znać kontekst. W tych kulturach dobre wychowanie wymaga, by mówić w sposób zawoalowany, „naokoło”, przekaz wprost jest interpretowany jako przejaw złego zachowania.

Interpretacja komunikatów odbywa się nie tyle na poziomie znaczenia słów, co za pośrednictwem tonu głosu, gestu, ciszy lub domniemanego rozumienia i kontekstu całej sytuacji. Ludzie posługują się często językiem ciała: gestami i mimiką twarzy. Komunikacja werbalna ma mniejsze znaczenie niż komunikacja niewerbalna – ważny jest kontekst sytuacyjny i wzajemne relacje. Omawiane sprawy są często naświetlane z różnych stron i komunikowane drogą okrężną, a komunikacja jest uważana za sztukę. Aby zrozumieć intencje rozmówcy, trzeba znać kontekst czy też normy kulturowe.

Komunikaty pośrednie lepiej sprawdzą się w komunikacji z osobami z Chin, Japonii czy Indonezji.

Osoby z kultury (6) kontekstu porozumiewają się w sposób aluzyjny, dużą wagę przykładają do mowy ciała, ponieważ rozmówcy posługują się w znacznym stopniu sygnałami niewerbalnymi. Komunikacja opiera się na uważnym dobieraniu i ważeniu słów, bezpośredniość oraz wyrażanie odmiennej opinii są niemile widziane. Rozmówcy polegają bardziej na intuicji i zaufaniu niż na faktach i statystykach.

Kulture (7) kontekstu to kraje Bliskiego Wschodu, a także południowo-wschodniej Azji i kraje śródziemnomorskie.

W miejscu pracy w kulturach (8) kontekstu stosowana jest komunikacja pośrednia, gdzie komunikaty są bardziej wyrafinowane, wymyślne, zawierające niuanse i mało precyzyjne. Niektóre polecenia mogą być wyrażone niejasno, istnieje potrzeba „czytania między wierszami”.

Wymiar kulturowy związany z wysokim i niskim kontekstem jest bardzo ważny, ponieważ rozmowa osób z kultur z różnych kontekstów może łatwo prowadzić do błędnej interpretacji intencji drugiej osoby: szczerłość i bezpośredniość może być odebrana jako brak szacunku i taktu, natomiast przekaz nie wprost, w intencji mówiącego, świadczący o uprzejmości, może zostać odebrany jako kluczenie i kręactwo.

Kulture (9) kontekstu to najczęściej kultury indywidualistyczne, natomiast kulture (10) kontekstu – kultury kolektywistyczne. Dlatego też w kulturze (11) kontekstu treści są wyrażane indywidualnie, a przedstawiciele tej kultury są indywidualistami – są zdani na siebie i za siebie odpowiedzialni.

Kultury (12) kontekstu natomiast treści kulturowe mają zapisane w zwyczajach grupy, wyraźnie oddziela się swoich od obcych, jest też obowiązek przestrzegania zasad postępowania przyjętych przez grupę – „utrata twarzy” przez jednostkę jest równocześnie kompromitacją grupy. Komunikowanie jest w dużym stopniu oparte na intuicji.

Dla osób z kultur (13) kontekstu osoby reprezentujące kulturę wysokiego kontekstu mogą być uważane za podejrzliwe, nieszczerze i przebiegłe.

Dla Polaków znacznie bliższa jest kultura (14) kontekstu. Aby zrozumieć osoby pochodzące z kultur wysokiego kontekstu, trzeba mieć świadomość, że musimy myśleć znacznie szerzej, uwzględniając wartości i tradycje z kraju pochodzenia rozmówcy. Przykładowo, jeśli Japończyk mówi, że „weźmie daną kwestię pod rozwagę”, nie oznacza to, że się z nami zgadza. Jest to po prostu grzeczny sposób na to, żeby powiedzieć „nie”. Nie należy go wówczas przekonywać do swoich pomysłów. Jeśli zaś nie chcemy zgodzić się na jakąś propozycję, również nie powinniśmy odmawiać w sposób bezpośredni, tak jak w rozmowie z przedstawicielem kultury (15) kontekstu, gdyż zostanie to odczytane jako zachowanie niegrzeczne.

Na podstawie: *Różnice kulturowe: niski lub wysoki kontekst kultury*, 2020.

4.1.5. Kultury monochroniczne i polichroniczne

Ćwiczenie 5. Dopisz, która to kultura monochroniczna, a która polichroniczna?

To, w jaki sposób ludzie postrzegają czas i przestrzeń, jest także zdeterminowane kulturowo.

Współcześnie w kulturach Zachodu czas jest precyzyjnie odmierzany przy pomocy zegarów, mamy wrażenie, że wciąż posuwa się do przodu. Wyróżniamy przeszłość, teraźniejszość i przyszłość.

W niektórych kulturach przywiązuje się dużą wagę do czasu, punktualności, harmonogramów. Są to kultury (1). W tych kulturach ludzie trzymają się przyjętych wcześniej planów, rzadko się spóźniają i jest to niemile widziane. Niechętnie przekłada się spotkania i generalnie obowiązuje zasada „czas to pieniądz”.

W kulturach (2) przywiązuje się duże znaczenie do dokładnego odmierzania czasu, ważna jest punktualność.

Czas jest w tych kulturach precyzyjnie odmierzany, planowany oraz zarządzany. Przedstawiciele tych kultur będą oczekiwać tego, aby szanować ich czas: być punktualnym i dobrze go wykorzystywać.

Społeczeństwa (3) to kraje protestanckie, ale też Japonia czy Korea Południowa.

Odmienne funkcjonują kultury (4), gdzie zegarek, terminowe zobowiązania i harmonogram spotkań mają mniejsze znaczenie. Zakłada się, że ludzie ad hoc decydują, kiedy wydarzenie zaczyna się lub kończy i jaki ma przebieg. Dopuszczalna jest spontaniczna zmiana ustaleń oraz terminów, a także spóźnianie się, które nie jest negatywnie oceniane. W takich kulturach czas na rozmowę jest wtedy, gdy obie strony spotkają się w jednym miejscu (niekoniecznie o ustalonej wcześniej godzinie).

W kulturach (5) czas jest bardziej płynny i nie jest tak precyzyjnie odmierzany i zarządzany. Plany można zmieniać spontanicznie, ponieważ w tych kulturach pierwszeństwo daje się relacjom międzyludzkim, a nie wykonywanym zdaniom.

Wiele kultur Ameryki Łacińskiej, Afryki, Azji oraz Arabii należy do kultury (6), zwłaszcza kraje południa: Meksyk, Pakistan, Indie, Filipiny, Egipt i Arabia Saudyjska.

Na podstawie: *Różnice kulturowe związane z podejściem do czasu i przestrzeni*, 2020.

4.2. Różnice kulturowe w biznesie w wybranych krajach

Ćwiczenie 6. Wybierz właściwą nazwę kraju lub jego mieszkańców:

Japończycy/Grecy (1) bardzo poważnie traktują każdą próbę nawiązania kontaktu w interesach i kładą olbrzymi nacisk na przygotowania. Nie powinien zniechęcać brak wyrażenia chęci nawiązania kontaktu w danym momencie – taka sytuacja podyktowana jest silnym poczuciem szacunku dla drugiej strony wynikającym z tradycji, która nakazuje starannie przygotować się do rozmów i zdobyć jak najwięcej informacji dotyczących rozmówcy.

Choć kontakty biznesowe w Polsce rozpoczyna się w sposób formalny, już wkrótce obie strony zaczynają dążyć do zmniejszenia tego dystansu i nawiązania relacji koleżeńskich. Pod koniec pierwszego spotkania biznesowego często pada propozycja tzw. „przejsia na ty”. W *Niemczech/Japonii (2)* taka sytuacja zdaje się być niedopuszczalna i świadczy o braku obycia danej osoby. Dalsze rozmowy biznesowe pomiędzy kontrahentami, mimo nawiązania relacji, wciąż pozostaną bardzo oficjalne.

Wspólne jedzenie w *Chinach/Grecji (3)* to dobra okazja do poznawania swoich partnerów biznesowych oraz budowania wzajemnego zaufania. Posiłki powinny być wykorzystywane głównie do cementowania więzi osobistych, jednak decyzję o tym, czy podczas wspólnego jedzenia omawiane będą kwestie biznesowe pozostawiamy gospodarzom. Posiłki się celebry, zatem należy przygotować się na długie posiedzenie w restauracji (nawet 3 godziny).

Cudzoziemcy rozpoczynający dopiero swoją działalność gospodarczą w *Szwecji/Japonii (4)* często czują niezadowolenie wynikające z długiego oczekiwania na odpowiedź na ofertę współpracy. W tym przypadku należy pamiętać o wydłużonym procesie decyzyjnym w firmach, opierającym się na zasadach hierarchii, które to wpływają na długi okres oczekiwania na odpowiedź.

W *Szwecji/Włoszech (5)* obowiązuje zdejmowanie butów. WSZĘDZIE. U znajomych w mieszkaniu (nie ma znaczenia, że wpadasz dosłownie na chwilę) i gdy zostawiasz dziecko w przedszkolu, u fryzjera i kosmetyczki, na siłowni, a nawet w niektórych kawiarniach. Uciekną się oni do każdego sposobu, aby ochronić swoje panele, włączając w to filcowe nakładki na obcasy podczas bankietów.

W *Niemczech/Grecji (6)*, zgodnie z tradycją historyczną, ogromne znaczenie mają przepisy i reguły, których nie zmienia się bez ważnego powodu. Dla nich stanowi ona wyraz obowiązkowości oraz dobrego rozplanowania swojej pracy. Wszelkie zmiany są niepożądane, gdyż prowadzą do dezorganizacji i opóźnień w wykonaniu danego zlecenia.

Nawet w dobie Internetu rzadko zdarza się, by maile, telefony lub rozmowy on-line wystarczyły do osiągnięcia porozumienia. Proszę nie dziwić się, jeśli firma *amerykańska/japońska* (7) odmówi wymiany pewnych informacji za pośrednictwem środków porozumiewania się na odległość. Tam wciąż preferuje się negocjacje polegające na osobistym kontakcie z potencjalnymi partnerami w interesach, co dotyczy szczególnie mniejszych firm.

Dobrze mieć także na uwadze fakt, że *Amerykanie/Chińczycy* (8) relacje biznesowe nawiązują powoli. Znaczy to tyle, że będzie to proces bardzo długi i nierzadko żmudny. Pamiętaj o tym i nie przyspieszaj tego w żaden sposób, ponieważ potrafi się to skończyć nagłym zerwaniem współpracy.

Japończycy/Włosi (9) przeważnie spotykają się z partnerami biznesowymi w restauracji, stąd przysłowie „najlepsze interesy robi się przy stole”. Często na miejsce spotkania wybiera się restaurację, ponieważ jest to teren neutralny, mniej formalny niż biuro. Warto mieć na uwadze, że w *Japonii/we Włoszech* (10) pory posiłków są stałe, więc takie spotkania obiadowe odbywają się w godzinach 12-13.

Charakterystycznym elementem procesu podejmowania decyzji w *japońskich/amerykańskich* (11) firmach jest system ringi, polegający na grupowym decydowaniu o przedsiębiorstwie. Centralny punkt stanowi budowanie zgody na każdym szczeblu, podczas spotkań wydziału, departamentu, a także zarządu firmy.

Podczas powitania w *Ameryce/Chinach* (12) bardzo ważny jest również porządek pierwszeństwa. Kolejność nie może być przypadkowa. Najpierw witają się ze sobą najstarsze osoby o najwyższym stanowisku, a następnie kolejno pozostałe. Nigdy też nie przechodzi się ze sobą na „ty” podczas pierwszego spotkania. Do partnerów biznesowych zwracaj się, używając ich tytułów i nazwisk.

Japońscy/amerykańscy (13) negocjatorzy nie mają zwyczaju szybkiego podejmowania decyzji oraz dawania jednoznacznej odpowiedzi w krótkim czasie. Przyczyną tego wydłużonego okresu oczekiwania na odpowiedź jest zwyczaj porozumiewania się partnerów ze współpracownikami firmy oraz wypracowanie wspólnego stanowiska wobec danej propozycji, co zajmuje zazwyczaj trochę czasu niż przyjęta w krajach Europy procedura.

Szwedzkie/Włoskie (14) biznesy są oparte na relacjach i zaufaniu. Przed rozpoczęciem jakiegokolwiek współpracy, muszą dobrze poznać swojego potencjalnego partnera biznesowego. Służą temu spotkania w restauracji, na wieczornego drinka czy długą popołudniową kawę, jednak pamiętajmy, że nie są to spotkania biznesowe. To typowo przyjacielskie spotkania mające na celu lepsze poznanie się na polu prywatnym.

Gdy już poznamy partnerów z *Chin/Włoch* (15) i chcemy przedstawić im kolejne osoby, pamiętajmy, że oprócz nazwiska i imienia konieczne jest podanie pełnionej funkcji oraz pełnej nazwy instytucji lub przedsiębiorstwa reprezentowanego przez przedstawianą osobę.

We *Włoszech/W Ameryce* (16) kobiety w sprawach biznesowych używają zazwyczaj swoich panińskich nazwisk. Nazwisko męża lub połączone nazwisko męża i panińskie używane jest w sytuacjach życia codziennego.

Szwedzi/Chińczycy (17) mają swoje ulubione techniki negocjacyjne, np. starają się manipulować poczuciem winy. Jednakże, jeśli nie będą zainteresowani sfinalizowaniem negocjacji, nie powiedzą otwarcie „nie”. W takiej sytuacji dowodem na brak zainteresowanie może być nagle i niespodziewane usztywnienie stanowiska negocjacyjnego i brak chęci do czynienia ustępstw, aby niejako zmusić drugą stronę do zerwania negocjacji. To, co

może również zaskoczyć niektórych, to popularne przerwy, podczas których nikt nic nie mówi. Takie chwile ciszy to integralna część ich kultury i nie należy ich w żaden sposób przerywać.

Szwedzi/Włosi (18) rzadko mówią „tak” lub „nie”. Oznacza to, że zamiast mówić „Ja” lub „Nej” mówią „Nja”, co oznacza „tak-ale-nie-ale-tak-ale”. Wychodzą z założenia, że mówienie „tak” lub „nie” może prowadzić do konfliktu, więc wolą unikać tych słów i zastąpić je np. sformułowaniami: „to zależy”, „może” i „zobaczę, co da się zrobić”.

Po skończeniu części oficjalnej – np. podczas spotkania w restauracji – *Szwedzi/Chińczycy (19)* dają się poznać od zupełnie innej strony. Stają się wówczas bardziej otwarci i towarzyscy. Nie należy się jednak spodziewać zaproszenia do prywatnego domu.

Ktoś kiedyś powiedział, że jeśli *Szwedzi/Japończycy (20)* zrezygnowałyby z ich „fika”, czyli przerwy na kawę, to mogliby przejść na emeryturę 5 lat wcześniej. Kawa jest integralną częścią każdego spotkania, zarówno podczas jego trwania, w „formie samoobsługowej” lub jako oddzielna przerwa – „fika”. Przerwy na kawę oczywiście nie należy mylić z krótszą, częstszą przerwą dla „rozprostowania kości”.

Dla *Amerykanów/Chińczyków (21)* pojawienie się przed czasem jest oznaką słabości i dowodem na „utrata twarzą” w ich oczach przez gościa.

W *Niemczech/Chinach (22)* umiejętność bezpośredniej i otwartej krytyki stanowi cechę pożądaną, podczas gdy u Polaków wywołuje ona sprzeciw i niechęć do osoby krytykującej. Często budzi również podejrzliwość wobec intencji osoby wystawiającej krytyczną opinię, a niejednokrotnie nawet zawiść.

Bardzo charakterystyczną cechą spotkań towarzyskich w *Ameryce/Chinach (23)* jest konieczność wznoszenia toastów. Praktycznie każde wzniesienie kieliszka powinno być poprzedzone wygłoszeniem krótkiego toastu lub nawiązaniem kontaktu wzrokowego z inną osobą, która wówczas również pije alkohol. Towarzyszyć temu gestowi może okrzyk „ganbei”, co oznacza „do dna”.

Na podstawie: *Różnice kulturowe w międzynarodowych relacjach biznesowych*, 2017.

Ćwiczenie 7. Wybierz właściwy wyraz:

Niemcy/Włosi (1) nie lubią spoufalania się, zwłaszcza w wykonaniu nowo poznanych, potencjalnych, partnerów biznesowych, nie proponujemy przejścia na Ty, wycieczki za miasto z rodzinami czy bruderszaftu po 15 minutach od poznania na służbowym lunchu, gdyż będzie to odebrane jako narzucanie się i wchodzenie w strefę prywatną, co może skutkować rezygnacją z dalszej relacji biznesowej przez naszego potencjalnego kontrahenta.

W *Chinach/Grecji (2)* pamiętajmy o tym, by nie zjadać wszystkiego z talerza, gdyż za każdym razem, gdy go opróżnimy, gospodarz jest zobowiązany do dołożenia kolejnej porcji jedzenia. Należy więc zostawić odrobinę jedzenia na talerzu lub picia w kieliszku.

Spotkanie z *chińskim/niemieckim (3)* kontrahentem umawiamy ze sporym, ok. dwutygodniowym wyprzedzeniem. To czas, który służy mu do zapoznania się ze sprawą i zasięgnięcia wiedzy o potencjalnym partnerze. Warto wykorzystać go w ten sam sposób, by pojawić się w pełni przygotowanym. Na samym spotkaniu oczekują konkretów – bez small talków, z natychmiastowym przejściem do sedna sprawy i trzymania się go przez cały czas spotkania.

Szwecja/Japonia (4) to kraj, w którym wychylanie się ponad przeciętność jest odbierane jako kontrowersja. Dlatego nikomu tutaj nie zaimponujecie markowymi ciuchami, drogą biżuterią, piskiem opon lansiańskiego samochodu, a co najwyżej może to wywołać pobłażliwe uśmiechy i przewracanie oczami za Waszymi plecami, ale na pewno nikt nie będzie Was traktował poważnie.

Niemcy/Włosi (5) wyraźnie oddzielają sferę kontaktów formalnych od prywatnych. Spoufalanie się, zbytni familiaryzm lub podkreślanie tychże jakimkolwiek kontaktem fizycznym poza zwyczajowym uściskiem dłoni na powitanie i pożegnanie są niewskazane podczas rozmów biznesowych.

Na umówione spotkanie bądź zawsze na czas, ponieważ *Chińczycy/Grecy (6)* uważają spóźnianie się za oznakę braku szacunku. Kiedy już dojdzie do powitania, pamiętaj, że nie jest konieczne nawiązywanie kontaktu fizycznego. Wystarczy skinienie głową, a w przypadku dużej różnicy wieku czy stanowiska – skłonienie tułowia.

Grecy/Szwedzi (7) unikają bezpośredniej krytyki, źle jest widziane narzekanie. Nie dajcie się zwieść, jeśli ktoś jest dla Was bardzo miły – prawdopodobnie musi taki być, bo tego wymaga jego praca oraz maniery i mentalność. Plus tego wszystkiego jest taki, że wszelkie sprawy załatwia się w bardzo miłej, nawet jeśli sztucznej, atmosferze i można odpocząć od obrażonych na cały świat ekspedientów czy urzędniczek.

W *Grecji/Szwecji (8)* otwarte dyskusje i żarliwe debaty są uważane za stymulujące i niezbędne do podjęcia właściwych decyzji. Jest rzeczą normalną, że w czasie debaty wiele osób mówi na raz. Organizuje się też częste przerwy.

W *Ameryce/Chinach (9)* mądrość utożsamia się z wiekiem, stąd wysokie stanowiska piastują osoby starsze. Należy również wziąć pod uwagę fakt, że nawiązywanie kontaktów biznesowych z przedsiębiorstwami jest dość długim i żmudnym procesem. Może się rozpocząć od spotkań z pracownikami na najniższym szczeblu, zanim spotka się z nami ktoś decyzyjny.

Do umawiania spotkań i czynienia ustaleń w *Niemczech/we Włoszech (10)* powinny służyć wyłącznie służbowe telefony lub maile, przy czym należy pamiętać, że preferują oni spotkania twarzą w twarz i wołają je od kontaktów pośrednich. Może się zdarzyć, że wejdziemy w posiadanie danych prywatnych, takich jak adres, telefon czy mail, ale nie powinniśmy z nich korzystać w celach biznesowych, chyba że dojdzie do nagłej i alarmującej sytuacji i taka droga będzie jedyną dostępną.

W *Grecji/Chinach (11)* z aprobatą spotka się siorbanie podczas jedzenia makaronu czy bekanie w trakcie posiłku, ponieważ będzie to dowód na to, że jedzenie gościom smakowało.

W *Szwecji/Niemczech (12)* nie ma mowy o kurtuazyjnych spóźnieniach bądź też nadgorliwym przychodzeniu przed czasem – na spotkaniu powinniśmy pojawić się dokładnie o wyznaczonej godzinie, nie wcześniej ani nie później. Jeśli wiemy, że nie zdołamy dotrzeć na czas, należy o tym poinformować możliwie jak najwcześniej, podając uzasadnione wyjaśnienie.

W *Szwecji/Grecji (13)* każdy uczestnik spotkania wyraża opinię i każdy słucha, a następnie dochodzi do porozumienia. Słowo kompromis jest muzyką dla ich ucha. Oznacza, że każdy coś dostaje, nikt nie wygrywa i nikt nie przegrywa. Ludzie mogą zgodzić się także na brak porozumienia, będą również zgodni co do jednego, czyli co do dokładnej godziny i daty kolejnego spotkania.

W mniej formalnych biznesowych kulturach podkreślenie wagi zwłaszcza pierwszego spotkania podarunkiem mogłoby być mile widziane, ale nie *we Włoszech/w Niemczech* (14) – tu absolutnie należy się wystrzegać jakichkolwiek gestów wykraczających poza sferę formalno-biznesową. Podarunki są niestosowne niezależnie od okoliczności.

W *Ameryce/Chinach* (15) rachunek pod koniec spotkania reguluje zawsze gospodarz. Nie ma tam zwyczaju płacenia „po połowie” czy „każdy za siebie”.

W *Niemczech/Grecji* (16) nie należy nękać klienta telefonami – kiedy dzwoniemy do naszego klienta, lepiej nie czekać w nieskończoność. Jeżeli telefon nie odbiera, oznacza to, że jego właściciel nie może w danym momencie prowadzić rozmowy. Pozwólmy mu oddzwonić w dowolnej chwili lub powtórzmy telefon za kilka godzin. Nie jest w dobrym tonie też wysyłanie wiadomości SMS – ponagających do oddzwonienia.

Szwedzkie/Chińskie (17) spotkania są krótkie, ale częste. Są one tak ułożone, aby panowie Bengan, Maggan i Lasse mieli szansę powiedzieć, co myślą w danej kwestii. Jeśli jest wymagane, aby podjęli konkretną decyzję, trzeba będzie zorganizować kolejne spotkanie, ponieważ w międzyczasie Bengan, Maggan i Lasse muszą wrócić do biura i zapytać panie Ninni, Kicki i Tutti, jakie jest ich zdanie w danym temacie.

Gdy *Włoch/Szwed* (18) pyta Was, jak się macie, to podobnie jak w krajach anglosaskich, jest to tylko kurtuazja. Dlatego odpowiadanie na takie pytanie zwięzłym monologiem o problemach w pracy, bólu pleców czy samopoczuciu w czasie deszczu, może skończyć się zaszufładowaniem Was jako dziwaków (albo po prostu obcokrajowców).

Zanim udasz się na spotkanie z *chińskimi/szwedzkim* (19) partnerami biznesowymi musisz wiedzieć, że szczególnym szacunkiem darzą oni osoby starsze. Upewnij się więc wcześniej, z kim będą prowadzone negocjacje i ze swojej strony oddeleguj osobę o zbliżonym wieku czy funkcji.

Aby poznać status danej osoby w *szwedzkiej/amerykańskiej* (20) firmie, należy sprawdzić, na którym piętrze znajduje się jej biuro – im wyższe piętro, tym wyższe stanowisko.

W *Szwecji/we Włoszech* (21) niezależnie od tego, czy jesteście: babcią, przyjacielem rodziny, dalszym znajomym, serwisantem zmywarek, sąsiadem czy woźnym w bloku, Wasza wizyta w czyimś domu powinna zostać zapowiedziana telefonicznie, najlepiej też dodatkowo potwierdzona chwilę wcześniej. W sytuacjach biznesowych czy podczas poszukiwań pracy, również wypada najpierw zadzwonić do danej firmy i umówić się na spotkanie albo chociaż kurtuazyjnie zapowiedzieć swoje przybycie. Tutaj nawet listonosze i listonoszki nie pukają do drzwi – co można, zostawiają w skrzynce na listy, a resztę korespondencji trzeba odebrać z punktu pocztowego.

Spóźnienie się na spotkanie z *Włochami/Amerikanami* (22) jest wysoce niestosowne. Najlepiej być na miejscu 5-10 minut przed czasem. Spóźnienie powyżej 10 minut będzie uznane za niekulturalne i nietaktowne, tak samo jak odwołanie spotkania.

Włochy/Szwecja (23) to kraj, w którym równouprawnienie kobiet i mężczyzn jest traktowane bardzo poważnie. Całowanie kobiet po rękach, ustępowanie miejsca, otwieranie drzwi albo stawianie kawy czy kolacji, podyktowane tylko i wyłącznie różnicą płci, może zostać bardzo źle odebrane. To samo działa w drugą stronę – kobiety nie spodziewają się, że będą traktowane inaczej niż mężczyźni tylko dlatego, że są kobietami. Dlatego jeśli przystojniak w okularach zaprosi Was na drinka, na powitanie uściśnie dłoń, nie przepuści w drzwiach, nie odsunie Wam krzesła, nie weźmie Waszego płaszcza, a za swojego drinka zapłacicie same – to witamy *we Włoszech/w Szwecji* (24).

Szwecja/Chiny (25) jest krajem, który za kilka lat planuje być już zupełnie bezgotówkowy. Wiele obiektów jest po prostu wolnych od gotówki („cash-free”), co można przeczytać na drzwiach przy wejściu. Wszędzie, nawet na bazarkach i w każdym automacie, płaci się kartą, przez SMS oraz aplikacjami mobilnymi (przez Swish, czyli odpowiednik naszego Blika, płacą nawet kupując samochód; numer Swish zamiast kapelusza spotkamy też często na ulicach u... żebraków).

Japończycy/Grecy (26) lubią zadawać osobiste pytania. Nie należy się na to zżymać. Ta ciekawość wynika z chęci poznania swoich partnerów biznesowych.

Kolejny ciekawy *szwedzki/japoński (27)* fenomen to tzw. „last piece taboo”, mianowicie zdają się panicznie bać bycia tą osobą, która weźmie z talerza ostatni kawałek jedzenia (zwany „trivselbit” – dosłownie „kawałek komfortu”). Fobia ta prowadzi do sytuacji, które przedstawia się jako satyryczne, ale zdarzają się one naprawdę! Gdy na środku stołu zostanie ostatni kawałek ciasta, nie wypada wziąć go całego, więc odkrawa się pół. Potem połowę połowy, potem połowę połowy połowy...

Należy pamiętać, że podczas spotkań w *Kanadzie/Chinach (28)* nie należy używać perfum (perfumy, produkty po goleniu, lakiery do włosów itp.), ponieważ mogą one stanowić zagrożenie dla alergików.

Jeśli czasem macie wrażenie, że *Włosi/Szwedzi (29)* są znudzeni tym, co mówicie, gdyż nie włączają się żwawo w dyskusję i nie odzwierciedlają ekspresywnie Waszego monologu, to spokojnie – nie musi to oznaczać braku zainteresowania. Należy wysłuchać do końca, co dana osoba ma do powiedzenia i wyczuć odpowiedni moment na własną odpowiedź. Przerwanie, wtrącanie się, dygresje i rzucone w trakcie nieprzemysłane wypowiedzi nigdzie Was nie zaprowadzą.

W *Kanadzie/Japonii (30)*, jeśli zdecydujesz się podarować kwiaty partnerom biznesowym, to nie wybieraj białych lilii, ponieważ kojarzone są one z pogrzebami. Unikaj także czerwonych róż – te kwiaty są przeznaczone do bardziej romantycznej oprawy. Lunche biznesowe zazwyczaj są krótkie, z lekkimi posiłkami i bez alkoholu.

Na podstawie: *Różnice kulturowe w międzynarodowych relacjach biznesowych*, 2017.

Ćwiczenie 8. Wybierz właściwy wyraz:

Aby zrobić dobre pierwsze wrażenie na spotkaniu z *Kanadyjczykami/Amerykanami (1)*, należy odpowiednio przedstawić wszystkich członków delegacji. Osoba niższą rangą powinna być przedstawiona osobie o wyższym statusie. Ważne jest podanie nie tylko imienia i nazwiska, ale również pełnej nazwy stanowiska oraz kilku informacji o danej osobie (np. krótki zakres obowiązków).

W *Grecji/Kanadzie (2)* podczas rokowań powszechne jest, że na raz mówi kilka osób. W ich kulturze nie oznacza to braku szacunku dla rozmówców, raczej to, że dyskusja jest gorąca i interesująca dla uczestników.

Rozmowy biznesowe z *Grekami/Amerykanami (3)* są konkretne, dynamiczne i zazwyczaj krótkie (a z pewnością krótsze niż z przedstawicielami innych państw). Łączą przyjemne z pożytecznym, dlatego nie powinno nas zdziwić prowadzenie rozmów podczas posiłku.

Większość *Szwedów/Chińczyków* (4) jest zdecydowana, żeby znaleźć zdrową równowagę między życiem osobistym a pracą. Mogą powiedzieć, że ciężko pracują, ale nie znaczy to, że większość czasu spędzają w pracy. Wiele firm zgadza się na „flexitime” – elastyczny czas pracy, kiedy jest to możliwe, mogą więc mieć prawo do wykonywania służbowych obowiązków pozostając w domu.

Negocjacje w *Niemczech/Grecji* (5) są zwykle prowadzone powoli i nigdy nie kończą się na pierwszym spotkaniu. To spotkanie jest traktowane jako wprowadzenie i okazja do poznania. Negocjacje właściwe odbywają się podczas kolejnych spotkań. Należy zatem wykazać się cierpliwością.

Wszystkie negocjacje i spotkania w *Wielkiej Brytanii/Grecji* (6) są organizowane w ich kraju – a wręcz w siedzibie ich firmy. Jeśli już zdarzy nam się zaproszenie na lunch, należy pamiętać, że będzie on mieć charakter czysto towarzyski. Tematy biznesowe można podjąć dopiero po podaniu kawy – powinna być to jednak luźna rozmowa, podczas której nie można przedstawiać jakichkolwiek dokumentów. Zarówno wtedy, jak i w innych sytuacjach nie należy pytać o osobiste sprawy rozmówcy. Bardzo cenią sobie zachowanie prywatności i bezwzględnie oddzielają życie rodzinne od obowiązków służbowych.

W *Niemczech/Szwecji* (7) zgniatanie puszek i butelek jest absolutnie niedopuszczalne – nie dziwicie się zniesmaczonym spojrzeniom w razie takiego występku przeciwko ekologii. Wszystko dlatego, że istnieje rozbudowany system kaucji i zwrotów pustych opakowań, a zgniecione puszki i butelki nie są przyjmowane przez maszyny sortujące. Jeśli nie macie co zrobić z puszką albo butelką, wsuńcie ją do specjalnej rynienki przy śmietniku albo po prostu zostawcie w widocznym miejscu, aby „łowcy pantów” (puszek) mogli ją znaleźć.

Spotkania oko w oko są dla *greckich/niemieckich* (8) biznesmenów niezbędne. Lubią poznać i zobaczyć swoich partnerów w interesach. Spotkania powinny być potwierdzone drogą mailową, faksową lub telefoniczną. Mają one zazwyczaj ustalony porządek, jednak elastyczność oznacza, że tematy, które nie były pierwotnie przewidziane w agendzie, można wprowadzić do dyskusji podczas spotkania. Efektem tego może być przedłużenie czasu pierwotnie zaplanowanego na spotkanie.

Niemcy/Szwedzi (9) nie tylko mają wolne w „czerwone dni”, jak nazywają dni świąteczne, ale mogą również dostać wolne pół dnia wcześniej, po to, by dłużej pozostać w świątecznym nastroju. Oprócz tego dysponują 5 tygodniami wakacji, które mogą wykorzystać w najbardziej pasującym im momencie.

Podczas negocjacji w *Chinach/Włoszech* (10) unikaj jednak obejmowania, klepania po plecach, przytulania, ściskania czy jakiegokolwiek dotykania. Uważane jest to bowiem za bardzo nietaktowne zachowanie, które narusza prywatną strefę każdego człowieka. Wystrzegaj się także zbyt długiego patrzenia sobie w oczy, ponieważ może to powodować zakłopotanie u strony przeciwnej.

Arabowie/Amerykanie (11) są często postrzegani jako niewolnicy czasu, ponieważ tak bardzo cenią czas, że postrzegają go jako niematerialny zasób. Zasób ten można zarówno kupić, wydać, jak i źle wykorzystać.

W *Meksyku/Holandii* (12) warto zadbać o dobre relacje z panią sekretarką, nazywając ją *senorita*, czyli „panna”, bez względu na jej wiek czy status w związku. Podczas kolejnej wizyty można obdarować ją drobnym prezentem, jak korale, chusteczka, perfumy. Należy przy tym zaznaczyć, że był to prezent dla niej wybierany przez żonę, aby była zachwycona

W krajach *europjskich/azjatyckich* (13) interesy prowadzi się ze znanymi osobami i dlatego pierwsze spotkanie z firmą zagraniczną umawiane jest za pośrednictwem podmiotu będącego gwarantem jego wiarygodności, jak np. ambasada, bank czy inna lokalna firma. Dobrze widziane są kontakty nawiązywane podczas targów czy innych misji handlowych.

Amerykanie/Włosi (14) traktują negocjacje jako proces poznawczy, w którym czas to pieniądz. Z tego powodu prowadzą je w sposób dynamiczny, oczekując również sprawnego ich zakończenia. Przywiązują ogromną wagę do dokumentów, przepisów i zawierania umów. Ma to dla nich znacznie większe znaczenie niż relacje i nawiązanie więzi biznesowych. Podczas negocjacji obecni są prawnicy, którzy skrupulatnie sprawdzają zgodność wszystkich zapisów z przepisami.

Kultury *powściągliwe/ekspresyjne* (15), do których należą m.in. Meksykanie, charakteryzują się tym, że oczekują ciągłego kontaktu wzrokowego oraz skupienia na rozmówcy. Osoby, które nie potrafią utrzymać kontaktu wzrokowego, są postrzegane jako te, które coś ukrywają bądź są nieuczestne.

Słowo „powodzenia” w *USA/Brazylii* (16) można przedstawić za pomocą znaku „figi”, która w polskiej kulturze jest traktowana jako zachowanie obraźliwe. Podczas pobytu w tym kraju można się również spotkać z takimi sytuacjami, jak klaskanie w centrum handlowym na widok potencjalnego klienta bądź też gwizdanie z zachwytem, gdy zauważy piękną kobietę

W *Chinach/Finlandii* (17) należy się spodziewać komunikacji pośredniej, z użyciem wielu porównań czy przysłów. Znajomość przysłów i ich używanie są wyznacznikiem przynależności do grona osób wykształconych. Istotną odmiennością jest gest kiwania głową, który tutaj nie oznacza wyrażania poparcia czy zgody na słowa partnera, ale jest przejawem uważnego słuchania.

Chińczycy/Amerykanie (18) znani są z bardzo bezpośredniego sposobu komunikacji. Już podczas pierwszych rozmów próbują przejść na „ty” z partnerem biznesowym. Znaczna część przedstawicieli innych krajów, zwłaszcza z kultur ceremonialnych, czuje się w takich sytuacjach niekomfortowo.

Menedżerowie *arabscy/francuscy* (19) są twardymi negocjatorami i lubią się targować, dlatego należy się liczyć z koniecznością znacznej redukcji ceny. Zbyt długie i stanowcze upieranie się przy własnym stanowisku będzie odebrane jako przejaw braku woli porozumienia. Targowanie się często zaczyna się od sumy znacznie zawyżonej, stanowiącej często pięciokrotność rzeczywistej ceny.

Arabowie/Amerykanie (20), w przeciwieństwie do przedstawicieli innych narodów, uśmiechają się dość często i oczekują tego również od swoich partnerów biznesowych. Brak uśmiechu lub niechętnie podawanie ręki może być przez nich odebrane jako przejaw braku kultury osobistej.

W miejscach publicznych w *Meksyku/USA* (21) nie należy trzymać rąk w kieszeni, gdyż jest to źle odbierane, a umieszczenie rąk na biodrach symbolizuje zagrożenie komuś lub prowokowanie go. Machanie dłońmi z boku na bok oraz trzymanie wyciągniętego palca wskazującego oznacza dezaprobatę lub słowo „nie”, a machanie z uniesionym do góry kciukiem oznacza „tak” lub zgodę, w nawiązaniu do wcześniejszej rozmowy.

Amerykanie/Chińczycy (22) utrzymują kontakt wzrokowy podczas powitania oraz pożegnania. Ich uścisk dłoni jest wyraźny i mocny. W opinii niektórych z nich „miękki uścisk dłoni świadczy o słabości, zaś brak bezpośredniego kontaktu wzrokowego – o niesolidności lub nieuczciwości”.

Jeżeli jesteśmy zaproszeni na kolację do domu gospodarza w *Brazylii/Niemczech* (23), należy się spóźnić ok. pół godziny, gdyż przyście na czas jest w złym guście. Z kolei na przyjęcie warto przyjść ok. godziny później, jeśli pojawimy się wcześniej, to będziemy najprawdopodobniej w gronie nielicznych.

W kulturze *meksykańskiej/arabskiej* (24) nie podejmuje się prób rozmów przez telefon z potencjalnym klientem. Kontakt rozpoczyna się przesłaniem listu lub faksu w ich języku do najważniejszej osoby w firmie.

Japończycy/Arabowie (25) bardzo lubią budować dobre relacje z kontrahentami także na gruncie towarzyskim, co się przejawia częstymi poczęstunkami podczas rozmów i zaproszeniem na wspólne posiłki w restauracjach. Podczas konsumpcji należy pozostawić nieco jedzenia na talerzu, co sygnalizuje, że jedzenia było dość i jesteśmy syści (brak resztek może być odbierany przez otoczenie jako skąpstwo gospodarza). Rachunek w restauracji najczęściej chcą regulować sami. Gdyby to gość, w dodatku obcokrajowiec uregulował rachunek, wówczas gospodarze byłiby zakłopotani, gdyż narażałoby to ich na utratę szacunku w otoczeniu.

Arabowie/Amerkanie (26) nie przywiązują tak dużej uwagi do wizytówek jak biznesmeni z Azji czy Dalekiego Wschodu. Po otrzymaniu wizytówki nie komentują jej treści, tylko najczęściej ją chowają. Sami wręczają wizytówki na początku lub zakończenie negocjacji – występuje w tym zakresie duża swoboda.

Bezpieczne tematy rozmów w świecie *arabskim/hinduskim* (27) to lokalna kuchnia, sport, atrakcje turystyczne. Chętnie rozmawiają również o dzieciach, ponieważ w tej kulturze im więcej się posiada dzieci, tym ma się większe uznanie i szacunek w otoczeniu. Jednak pytania o żonę są źle widziane (także o siostry czy córki), gdyż są uważane za zbyt osobiste. Europejczyków mogą zaskoczyć bezpośrednie pytania o zarobki, można wówczas odpowiadać ogólnikowo, ale źle byłoby widziane nieudzielenie odpowiedzi lub zmiana tematu rozmowy.

Przyjeżdżając do *USA/Chin* (28) w sprawach biznesowych, goście będą zapraszani na uroczyste bankiety, których to zaproszeń nie należy brać za oznakę wyróżnienia i nie świadczą o znaczeniu rozmów negocjacyjnych. Jest to forma rytuału i obowiązku wobec gościa z zagranicy. Podczas posiłków nie są poruszane tematy związane z prowadzonym biznesem, a za prowadzenie konwersacji odpowiedzialny jest zaproszony gość. Warto się za takie zaproszenie zrewanżować.

Podniesiony głos *arabskiego/chińskiego* (29) kontrahenta nie powinien być interpretowany jako oznaka gniewu czy złości, ale jako duże zaangażowanie w sprawę oraz szczerść intencji. Wypowiedzi są często przeplatane parafrazami i przysłowiami, powtórzeniami i wyróżniają się bogatym słownictwem. Prawdziwy cel wypowiedzi jest celowo ukrywany, zaś informacje o potrzebach nadawcy są przekazywane w sposób zawoalowany. Sformułowania są bardzo uprzejme, pełne zwrotów grzecznościowych, podziękowań i pochwał, a także odwołań do religii.

W *USA/Japonii* (30) osoby na wysokich stanowiskach otrzymują zwykle biura na najwyższych piętrach z dużymi oknami, co jest wyrazem ich statusu i pozycji. Przed wejściem do właściwego gabinetu należy „pokonać barierę” w postaci dodatkowych drzwi bądź przejścia obok stanowiska pracy asystentki/sekretarki, która ma stanowić ochronę ich prywatności.

Na podstawie: *Różnice kulturowe w międzynarodowych relacjach biznesowych*, 2017.

Ćwiczenie 9. Wybierz właściwy wyraz:

Warto pamiętać, że *niemiecki/arabski (1)* kontrahent poczuje się urażony, jeśli po dłuższym targowaniu się nie kupimy od niego przedmiotu negocjacji.

Punktualność nie jest mocną stroną *Amerykanów/Włochów (2)*, stąd zaleca się obcokrajowcom potwierdzanie umówionego spotkania. Spóźnienia często są celowo zaplanowane, aby uzyskać przewagę psychiczną nad partnerem. Nie należy ich pośpieszać w podejmowaniu decyzji, gdyż może to być dla nich sygnał, że drugiej stronie za bardzo zależy na transakcji. Nie są rzadkością niemiłe i lekceważące uwagi pod adresem partnera zagranicznego, na które należy reagować celną ripostą.

W kulturze *arabskiej/europejskiej (3)* prawo ma mniejsze znaczenie niż ludzie i dlatego przepisy mogą być uchylane czy odmiennie interpretowane, w zależności od konkretnej sytuacji. Duże znaczenie przypisują bezpośredniej komunikacji i możliwości indywidualnego przedstawienia sprawy, a wypełnianie formularzy czy bezosobowa komunikacja mają dla nich niewielką wartość i nie wierzą, że tak można coś załatwić.

Najważniejszą wartością w *duńskiej/włoskiej (4)* etykiecie jest poszanowanie prywatności każdej osoby. Nie należy wchodzić bez zaproszenia do cudzego domu ani wypytywać o sprawy osobiste. Publiczne okazywanie uczuć uważane jest za słabość.

We *Francji/Włoszech (5)* należy uważać na treść i redakcję klauzul dotyczących kar umownych, ponieważ są one z reguły bardzo rygorystyczne wobec zagranicznego dostawcy, a dosyć liberalne dla kontrahenta rodzimego. To samo odnosi się do klauzul gwarancyjnych. Bardzo często są wynegocjowane w taki sposób, że gwarantują korzyści jedynie ich stronie.

W kulturze *europejskiej/japońskiej (6)* ludzie nie przeklinają i nie wymyślają innym. Normy społeczne skłaniają ludzi do maskowania negatywnych uczuć uśmiechami, a kobiety do zakrywania twarzy dłońmi w przypadku ryzyka zaprezentowania szerokiego uśmiechu publicznie.

Dla *Chińczyków/Holendrów (7)* interes jest zawsze ciekawy, stąd oczekują raczej profesjonalnej prezentacji produktu (tabele, wykresy, rzutniki) niż przerostu formy nad treścią. Od wieków zajmowali się handlem, stąd są naprawdę dobrymi negocjatorami i bardzo trudnym przeciwnikiem w prowadzonych negocjacjach. Do mistrzostwa opanowali techniki sprzedaży i negocjacji.

Charakterystycznym elementem kultury *arabskiej/hinduskiej (8)* jest swoisty fatalizm i wiara w nieuchronność wydarzeń, wynikające z przeświadczenia, że to *Allah/Budda (9)* ma bezpośredni i rozstrzygający wpływ na wszystkie wydarzenia w życiu człowieka. Wszelkie niepowodzenia są przyjmowane ze spokojem i stwierdzeniem, że widocznie „Bóg tak chciał”.

Arabowie/Amerykanie (10) cenią prezentacje, które charakteryzują się rzeczowością. Szczególnie ważną rolę mają dla nich wykresy i statystyki.

Spotkania biznesowe w *Belgii/Hiszpanii (11)* zaczynają się o czasie, dotrzymuje się harmonogramów i terminów. Już na pierwszym spotkaniu zazwyczaj od razu przechodzą do interesów (po zaledwie kilkuminutowej pogawędce wstępnej). Oczekują dobrej znajomości faktów, zalet towaru, bieżącej znajomości kursów walut. Nie lubią gadulstwa i straty czasu. Brak dbałości w przygotowaniu oferty, niechlujstwo i amatorszczyzna mogą ich zrazić do drugiej strony.

W *Danii/Grecji (12)* jest dość rozwnięta mowa ciała, często inaczej rozumiana niż w innych krajach, np. zarówno gest podniesionego do góry kciuka, jak i machanie dłonią z rozczapierzonymi palcami jest poważną obrazą wyrażoną w sposób niewerbalny; chcąc odpowiedzieć „nie”, wielu negocjatorów odrzuca głowę do tyłu, nie mówiąc przy tym ani słowa, lub unosi brwi do góry.

Arabowie/Niemcy (13) zwracają również uwagę na maniery, m.in. męczyzna przepuszcza kobietę przy wchodzeniu do miejsc publicznych i znajduje się z jej lewej strony. Jest oznaką kultury osobistej, gdy wstaje się w momencie, w którym do pokoju wchodzi kobieta, osoba starsza lub o wyższej randze.

W *Niemczech/Wielkiej Brytanii (14)* nie tylko dystans przestrzenny jest dość duży między ludźmi, ale rozmawiając ze sobą, często stoją pod kątem 90°, a nie zwróceniem twarzy w twarz. Wynika to ze znacznie mniej intensywnego kontaktu wzrokowego niż w kulturach ekspresyjnych. Patrzenie komuś prosto w oczy może zostać zinterpretowane jako zachowanie niekulturalne i natarczywe. Z wyjątkiem uścisków dłoni praktycznie nie występują kontakty dotykowe.

Amerykanów/Włochów (15) cechuje zmienność nastrojów. Przywiązują ogromną wagę do targowania się o cenę. Ich zagranicznym partnerom zaleca się najpierw omówić wszystkie inne problemy, kwestię ceny rezerwując na koniec rozmowy. Wbrew pozorom (stwarzanym celowo) przystępują do rozmów po bardzo dokładnym rozpoznaniu partnera, jego mocnych i słabych stron.

Negocjacje u *Niemców/Latynosów (16)* rozpoczynają się od serii rozmów i spotkań towarzyskich, wspólnych posiłków, poprzez eventy i bankiety. Biznesmenów cechuje całościowe podejście do tematu, podczas spotkań negocjacyjnych rozmawia się o wszystkim: o sobie, firmach, ale przede wszystkim należy na początku zbudować przyjacielskie relacje, a dopiero później rozmawiać o bliższej współpracy.

Włosi/Japończycy (17) komunikują się w sposób pośredni i odmowy są zawsze zawołowane, podane w taki sposób, żeby nie urazić drugiej strony, ale i nie przyznawać się do słabości. Nigdy wprost nie mówią „nie”, ale w sposób niejednoznaczny komunikują, że nie będą w stanie danej rzeczy wykonać („to będzie ciężko zrobić”, „dołożymy starań”, „zrobimy co w naszej mocy”).

Arabowie/Amerykanie (18) nie zwracają się do ludzi po nazwisku, ale używają imion. Ich personalia składają się z imienia, imienia ojca, imienia dziadka za strony ojca oraz nazwiska rodowego. Pierwsze imię własne, a nie nazwisko, ma największe znaczenie. Przed nazwiskiem mężczyzny dodawane jest słowo „bin”, oznaczające „syn”, a kobiety „bint”, oznaczające „córka”.

Włosi/Finowie (19) są zdecydowanie małomówni. Zazwyczaj mówią dość cicho, nie przerywając sobie wzajemnie („nakładki konwersacyjne” są uważane za wysoce niekulturalne). Są bardzo powściągliwi w okazywaniu uczuć, „mowa ciała” jest bardzo nieekspresyjna, lecz w trakcie rozmowy uprzejmie jest pozostawać w umiarkowanym kontakcie wzrokowym. Dystans przestrzenny między ludźmi jest duży, dotykanie się podczas konwersacji praktycznie nie występuje (nawet chwytanie za ramię czy poklepywanie po plecach jest dla nich nieprzyjemne i krępujące).

W biznesie najważniejszym wyróżnikiem *Francuza/Greka (20)* jest ukończenie prestiżowych szkół. Osoba z bardzo dobrym wykształceniem zaliczana jest do wyższej klasy społecznej. Osoby należące do kadry kierowniczej często uważają się za „lepsze” od klasy zwykłych pracowników.

Ważnym elementem negocjacji w *Grecji/USA (21)* jest wspólny posiłek. Praktykowane są przede wszystkim lunche biznesowe (ok. południa) – zaproszenie na lunch oznacza postęp w zacieśnianiu więzi z greckim partnerem. Ponieważ najczęściej podejmują gości w restauracjach, zaproszenie na kolację do domu jest dużym wyróżnieniem, które należy przyjąć.

Arabowie/Hiszpanie (22) nie dotrzymują terminów płatności i pod tym względem są podobni do Włochów, Izraelczyków oraz Holendrów. Zwleknięcie z realizacją płatności zawsze jest uzasadnione rzekomym błędem drugiej strony (źle wystawiona faktura, zaginięcie przesyłki, choroba lub nieobecność pracownika odpowiedzialnego za dokonanie transakcji itp.).

Holendrzy/Japończycy (23) są niezwykle praktyczni, zwłaszcza jeżeli chodzi o pieniądze, np. powiedzenie „going Dutch”, oznacza, że np. wychodząc razem na posiłek, każdy płaci za siebie. Taki sposób rozliczania powoduje, że między znajomymi nie pojawia się nigdy poczucie „nierówności wydatków”.

W *Chinach/Niemczech (24)* brak uśmiechu niekoniecznie musi oznaczać niechęć: część ludzi uważa, że uśmiech należy się przyjaciółom i rodzinie, natomiast uśmiechanie się do obcych to coś głupiego czy nawet obraźliwego. Ważny jest kontakt wzrokowy z rozmówcą: niepatrzenie w oczy to dla nich oznaka fałszywości, niesolidności, czy nawet nieuczciwości. Podczas powitania należy mocno ucisnąć dłoń – miękki uścisk dłoni to oznaka słabości.

Anglicy/Włosi (25) wysoko cenią dane przez siebie słowo i podobnego zachowania oczekują od zagranicznego kontrahenta. W konsekwencji tego ustalenia ustne często traktują na równi z dokumentem. Negocjator musi być zatem przygotowany na to, że jego kontrahent poprzestanie na ustnej informacji, propozycji lub też obietnicy, nie żądając potwierdzenia na piśmie.

Włosi/Japończycy (26) naprawdę lubią stać blisko innych, zarówno w sytuacjach towarzyskich, jak i biznesowych, źle się natomiast czują, gdy dystans między rozmówcami jest zbyt duży. Bardzo często dotykają się towarzyszy rozmowie, a osoba wzbraniająca się przed kontaktami dotykowymi może być łatwo uznana za zimną, nieprzyjazną czy wyniosłą. Ważną kwestią jest utrzymywanie kontaktu wzrokowego: jest to sygnał mówiący o zainteresowaniu tym, co druga osoba mówi.

Anglicy/Francuzi (27) przy pierwszym kontakcie są zachowawczy i oficjalni.

Niemcy/Polacy (28) nie lubią ryzyka, niepewności i niejasnych sytuacji.

Holendrzy/Anglicy (29) są raczej formalni i wolą pracować z tymi, których znają.

Holendrzy/Anglicy (30) cenią różnorodność – każdy ma prawo powiedzieć szczerze, co myśli.

Na podstawie: *Różnice kulturowe w międzynarodowych relacjach biznesowych*, 2017.

Ćwiczenie 10. Wybierz właściwy wyraz:

Podczas spotkań formalnych z *Francuzami/Polakami* (1) nie zaczynaj konwersacji od zadawania osobistych pytań, unikaj żartów i wywoływania luźnej atmosfery.

Wśród *Holendrów/Niemców* (2) nigdy nie okazuj wyższości – każdy członek zespołu zasługuje na taki sam szacunek.

Holendrzy/Niemcy (3) nie lubią sekretów, dzielą się informacjami z pracownikami.

Przed rozpoczęciem rozmowy biznesowej z *Holendrami/Anglikami* (4) należy przeprowadzić rozmowę towarzyską.

Anglicy/Niemcy (5) cenią prywatność – drzwi do biur są zamknięte, zawsze pukaj i wejdź tylko jeżeli zostaniesz poproszony.

Francuzi/Niemcy (6) bardzo doceniają, jeśli usłyszą choćby kilka podstawowych zwrotów w ich języku.

Przy wyborze restauracji w *Niemczech/we Francji* (7), wybierz zawsze restaurację z ich potrawami narodowymi.

Na końcu posiłku w restauracji *francuskiej/niemieckiej* (8) serwowany jest ser – nie kładź go na chleb.

We Francji/W Niemczech (9) o biznesie dyskutuje się przed lunchem, czasami po lunchu, ale nigdy podczas.

Dobry temat na luźną konwersację w *Niemczech/Anglii* (10) to sport lub piwo.

W Niemczech/Holandii (11) rachunki w restauracji zawsze dzieli się 50/50.

W Niemczech/ Holandii (12) podczas kolacji nieformalnych nie rozmawia się o pracy, a miłym gestem jest zaoferowanie pomocy przy sprzątaniu stołu.

Jeśli jesteś gościem u *Niemca/Anglika* (13), zainicjuj swoje wyjście.

W Chinach/We Francji (14) kobiety podają rękę pierwsze.

W Niemczech i Holandii/Anglii i USA (15) podczas powitania nigdy nie trzymaj lewej ręki w kieszeni.

W Hiszpanii/Holandii (16) podczas spotkania przedstaw się sam, po kolei podejź do każdej osoby, uściśnij dłoń i powtórz swoje nazwisko (w przeciwnym przypadku – złe wrażenie).

Anglicy/Francuzi (17) często nie patrzą prosto w oczy podczas konwersacji, wśród *Anglików/Francuzów* (18) należy zawsze utrzymywać kontakt wzrokowy.

Poklepywanie po plecach lub obejmowanie jest dla *Anglików/Holendrów* (19) bardzo krępujące.

W wielu krajach biznes opiera się na bezpośrednich kontaktach. W *Portugalii/Bułgarii czy Algierii* (20) znacznie więcej niż oficjalnie można zdziałać podczas spotkania przy obiedzie lub kolacji.

Budowanie relacji biznesowych z *Finami/Amerykanami* (21) odbywa się często w saunie. Zaproszenia do łaźni nie wolno odrzucić, to bowiem nieodłączna część ich kultury. Natomiast w *Portugalii/Bułgarii* (22) dobrym czasem nieformalnych spotkań biznesowych są ludowe święta.

Nawet długość spotkań biznesowych zależy od kultury. Dla *Arabów/Chińczyków/Amerykanów* (23) czas ma wagę złota, dlatego z reguły nie prowadzą długich rozmów wstępnych, tylko przechodzą do konkretów. Za to *Arabowie/Amerykanie* (24) negocjują bez pośpiechu, a ponaglanie nie przynosi efektu, co gorsze nie jest dobrze widziane. Również podczas negocjacji z *Chińczykami/Amerykanami* (25) należy uzbroić się w cierpliwość.

Amerykanie/Chińczycy (26) rzadko podczas negocjacji skrytykują zgłaszane propozycje. Sygnałem, że ich stanowisko jest negatywne, są sformułowania: „do propozycji wrócimy później; propozycja jest dobra, ale wymaga analizy; być może; zobaczmy”.

Cierpliwość warto też zachować w kontaktach biznesowych z *Turkami/Arabami (27)*, na podjęcie decyzji potrzebują zwykle sporo czasu. Także indonezyjski partner chce dobrze poznać potencjalnego kontrahenta i nabrać do niego zaufania, co oznacza konieczność licznych spotkań i rozmów na tematy nie tylko służbowe. Spotkania należy umawiać z jedno lub dwutygodniowym wyprzedzeniem.

W *Finlandii/Chinach (28)* natomiast terminy pierwszych kontaktów powinny być uzgadniane przynajmniej miesiąc wcześniej, ale spotkania rozpoczynają się i kończą o wyznaczonym czasie.

W niektórych krajach podczas rozmów handlowych spotkamy się z niecodziennymi sytuacjami.

W *Korei/Maroku (29)* możemy być zapytani o wiek, co nie uchodzi w europejskiej kulturze. W *Afryce/Azji (30)* służy to ustaleniu hierarchii. Prowadząc interesy z *Holandrami/Turkami (31)*, trzeba się liczyć z testami na uczciwość.

W *Portugalii/Maroku (32)* lepiej uważajmy, jak siadamy. Niedbałe pozy odbierane są jako brak szacunku dla rozmówcy: stojąc, nie można opierać się o ścianę ani trzymać rąk w kieszeni. Znieważymy rozmówcę, gdy nawet przez przypadek pokażemy mu podeszwę naszego buta. W bezpośrednich kontaktach handlowych trzeba też pamiętać o kilku delikatnych kwestiach.

W *Turcji/Korei (33)* uściski prawych dłoni wymieniamy najlepiej ze wszystkimi uczestnikami spotkania. Zaniechanie tego gestu może być odebrane jako wyraz niechęci. Witając kobietę, należy poczekać, aż ona zainicjuje wymianę uścisków. Nie powinno dziwić biznesmenów powitanie poprzez pocałunek – taka forma podkreśla bowiem wysoki stopień zażyłości towarzyskiej i stosowana jest też w odniesieniu do kobiet. Z mężczyznami można się tak witać po drugim czy trzecim spotkaniu, jeśli skróciliśmy już dystans – w przeciwnym razie zostaniemy uznani za „chłodnych”. Z kobietami też, jeżeli nawiązaliśmy już pewien stopień znajomości. Nie dotyczy to jednak kobiet ubranych w czadory. Taki ubiór wskazuje bowiem na rygorystyczne przestrzeganie zasad religijnych, czyli unikanie kontaktu, również wzrokowego, z obcymi.

Podczas oficjalnych spotkań z *Portugalczykami/Włochami (34)* nie wita się pocałunkiem. Ogólnie przyjętymi formami uprzejmego zwracania się do siebie są: „a senhora” (pani) i „o senhor” (pan). Czasami jednak dystans pomiędzy partnerami biznesowymi skraca się bardzo szybko.

W *Chinach/Kanadzie (35)* już przy pierwszym spotkaniu powszechne jest np. zwracanie się po imieniu, i to niezależnie od pełnionej funkcji, wieku czy płci. Podobnie robią *Bułgarzy/Chińczycy (36)*.

Niemcy/Indonezyjczycy (37) swoje intencje wyrażają bardziej zachowaniem i gestami niż konkretnymi słowami. Żeby nie sprawić przykrości, rzadko używają jednoznacznego zaprzeczenia. Także w *Indiach/Kanadzie (38)* uśmiech ani potakiwanie nie oznaczają akceptacji.

W *Europie/Azji (39)* nie mówi się „nie” – nie wypada. *Włosi/Koreańczycy (40)* unikają odpowiedzi wprost na niewygodne pytania, szczególnie jeśli odpowiedzią jest „nie” lub „nie wiem”.

W niektórych krajach podczas rozmów handlowych powinno się robić notatki – tego oczekują *Kanadyjczycy/Hindusi* (41). Rozmów nie należy natomiast nagrywać, używać dyktafonów lub magnetofonów.

Brytyjczykom/Hindusom (42) warto przesłać po spotkaniu notatkę ze spotkania, wraz z planami. Lubią oni z wyprzedzeniem znać program i temat spotkania.

W *Niderlandach/Turcji* (43) przykładą się dużą wagę do tego, żeby wszystkie transakcje handlowe podparte były pisemnymi umowami, z wyszczególnionymi warunkami dostaw i płatności oraz ewentualnymi karami za ich niedotrzymanie. Zerwanie umowy może mieć przykre konsekwencje.

Niemcy/Holendrzy (44) w relacjach biznesowych skupiają się na faktach i liczbach, warto wiedzieć, że nie zawahają się przekazać sprawy do komornika czy sądu.

Dla *Niemców/Turków* (45) nie ma tematu tabu, w tym wynagrodzeń. Także *brytyjscy/holenderscy* biznesmeni są konkretni, np. jeśli wysyłają ofertę, oczekują prawie natychmiast odpowiedzi.

Na podstawie: *Różnice kulturowe w międzynarodowych relacjach biznesowych*, 2017.

4.3. Działalność gospodarcza a religia

Ćwiczenie 11. Dopisz, która religia (buddyzm; chrześcijaństwo: katolicyzm i protestantyzm; islam, judaizm) ma określone poglądy na prowadzenie działalności gospodarczej:

Mimo, że już od kilku wieków etykę rozpatruje się również oddzielnie od religii, to jednak ta ostatnia zachowała swój duży wpływ na kształtowanie zachowań etycznych. Cztery główne religie świata, czyli buddyzm, chrześcijaństwo, islam i judaizm, znajdują się w niezręcznej sytuacji, gdyż z jednej strony ukazują konieczność myślenia o wyższych ideach, a z drugiej nie mogą zabronić działalności, która nie do końca jest zgodna z tymi ideami. Przez wiele wieków prowadzący działalność gospodarczą byli uważani w chrześcijaństwie za gorszych. Dziś religie uznają prowadzenie biznesu za zwykły zawód, ale jednocześnie określają normy etycznego zachowania. Tak więc połączenie między religią a ekonomią realizuje się w dużym stopniu poprzez etykę.

W tej religii panuje idea wspólnego dobrobytu ludzkości. Jednostka ma swoją godność i wagę, ale najważniejsze jest wspólne dobro. Postuluje nadanie stosunkom gospodarczym wyższej jakości i bogatszej treści niż w zwykłych umowach. Uznaje prowadzenie biznesu za zwykłą pracę, chociaż na przestrzeni wieków nie zawsze tak było. Warto zauważyć pewien rozdźwięk na polu ekonomii między jej odłamami.	(1)
Ta religia zwraca uwagę raczej na sferę duchową, uznając życie ziemskie za przygotowanie do życia wiecznego.	(2)
Ta religia stoi na stanowisku, że człowiek, rodząc się, ma już swoje przeznaczenie, a ujawnia się ono poprzez to, jak się mu wiedzie na Ziemi. Jest to ogromny bodziec do rozwoju.	(3)
Dziś można zauważyć, że w krajach, w których dominuje osiągnięto często znacznie większe zaawansowanie gospodarcze niż w krajach klasycznie	(4)
.....	(5)

<p>Religia ta jest otwarta na działalność gospodarczą. Stoi na stanowisku, że każda praca jest drogą do zbawienia. Jednocześnie zauważa niewłaściwość istnienia gospodarek narodowych, uznając je za „bardzo chore”. Podstawową zasadą jakiegokolwiek działalności jest niemarnowanie zasobów. Dążyć należy raczej do systemu gospodarki ekologicznej niż do maksymalizacji zysku. Religia ta dąży do osiągnięcia, mówiąc w uproszczeniu, wewnętrznego spokoju. Nie zaleca więc agresywności, a nawet ją gani, jednocześnie polecając przyjazny stosunek do innych. Kładzie nacisk na systematyczny i stały rozwój, porównując go do płynącej rzeki, a także stabilność w działaniach.</p>	(6)
<p>Religia ta rozwinęła się najpierw wśród Arabów, którzy zajmowali się tradycyjnie handlem. Później działalność handlowa pomagała rozprzestrzenić religię na cały świat. W związku ze swoimi tradycjami religia ta przeważnie popierała działalność gospodarczą. Znajdujemy na do dowód w księgach, gdzie wspomina się o uświęconej własności prywatnej. Jednakże religia mówi także, że zyski nie są tak ważne jak braterstwo, solidarność i miłosierdzie. Dlatego też każdy prowadzący biznes zgodnie z Szariatem powinien płacić określony podatek. Zyski są, poza tym, tylko wtedy dozwolone, gdy osoba uzyskuje je z własnej pracy lub ponosi ryzyko działalności. Wynika z tego zakaz hazardu. Spór natomiast toczy się o spekulację – ortodoksyjni wyznawcy zabraniają jej, ale niektórzy twierdzą, że jest ona dozwolona. Ich święta księga bardzo dużą rolę przywiązuje do etyki biznesu, mówiąc, że „etyczny kupiec jest na równi z Prorokiem”.</p>	(7)
<p>Również ta religia kształtowała swoje tradycje w warunkach istniejącej działalności gospodarczej. Dopuszcza ona zdobywanie bogactwa, ale nie w sposób niesprawiedliwy lub nieuczciwy. Jest to dosyć szeroka definicja i ciężko jednoznacznie stwierdzić w wielu przypadkach, co jest etyczne, a co nie. Na sprzedającego jest nałożony nakaz pełnej jawności sprzedaży. Nie wolno mu sprzedawać rzeczy materialnie lub moralnie szkodliwych dla klienta. Jeśli towar jest niepełnowartościowy, nie wolno tego ukrywać. Religia ta zwraca uwagę na miłosierdzie i sprawiedliwość.</p>	(8)

Na podstawie: *Działalność gospodarcza a religia*, 2008-2010.

4.4. Kolory w marketingu

Ćwiczenie 12. Wstaw odpowiedni kolor: czarny, żółty, pomarańczowy, czerwony, biały, zielony, niebieski:

Barwy mają na nas konkretny wpływ. Mając świadomość tych oddziaływań, marketingowcy skrupulatnie konstruują reklamy tak, by jak najtrafniej oddziaływały na odbiorców. Kolor wykorzystywany jest nie tylko do tworzenia reklam. To niezbędny atrybut opakowań produktów, logo firmy czy identyfikacji wizualnych sklepów. Barwa stanowi także istotny element w marketingu internetowym. Trzeba pamiętać, że większość decyzji w naszym życiu dokonujemy nieświadomie, choć chcemy myśleć, że jest odwrotnie. I kolor właśnie na tę nieświadomość oddziałuje. Barwa, która wzbudza w nas konkretne uczucia, myśli i emocje, może zadecydować o tym, czy postanowimy kupić dany produkt lub skorzystać z konkretnej oferty.

Barwa ta budzi w odbiorcach jednoznacznie pozytywne skojarzenia. Jest to kolor zaufania, profesjonalizmu, mądrości i prawdy. Kojarzy się z poczuciem stabilności, ale też czystością, spokojem i opanowaniem. Wiele marek wykorzystuje ten kolor w swojej identyfikacji wizualnej, gdyż ułatwia nawiązanie pozytywnej relacji z klientem.	(1)
Ta intensywna barwa może budzić skrajne emocje. Z jednej strony przywodzi na myśl pozytywne skojarzenia związane z miłością, pasją czy namiętnością, a z drugiej jednak jest silnym znakiem ostrzegawczym. Ponadto kojarzy się z energią, siłą, agresją, pobudza do działania, skutecznie stymuluje intensywne emocje. Ze względu na tak silne działanie tego koloru, w marketingu jest on umiejętnie dozowany. Zazwyczaj wykorzystuje się go do oznaczania promocji i okazji. Należy pamiętać, by nie przesadzić z tym kolorem. W kolorystyce strony internetowej najlepiej zachować go do wyróżnienia najistotniejszych jej elementów. Nadmiar go może bowiem na dłuższą metę stać się irytujący dla oka i sprawić, że klient szybciej opuści witrynę.	(2)
Kolor ten przywodzi na myśl zabawę, kojarzy się z pozytywną energią i dobrymi emocjami. Również zachęca do działania. W marketingu często stosuje się tę barwę, by zwrócić uwagę klienta na przeceny i okazje.	(3)
To barwa dość dwuznaczna. Z jednej strony kojarzy się ze słońcem, radością, energią i wakacjami, z drugiej natomiast wykorzystuje się ją np. na znakach ostrzegawczych. Ważne zatem jest, by umiejętnie stosować ten kolor w marketingu.	(4)
Ten kolor to barwa bezpieczeństwa. Kojarzy się z naturą, ekologią, spokojem i harmonią. Według psychologii kolorów pobudza on kreatywność, a także zwiększa wiarygodność. W marketingu po ten kolor najczęściej sięgają banki, branże medyczne i prozdrowotne, a także wszyscy ci, którzy pragną podkreślić ekologiczną działalność swojej firmy. To kolor łagodności. Jeśli zatem chcemy w naszym odbiorcy wzbudzić delikatne uczucia i łagodne pozytywne emocje, to odcień ten będzie doskonały. Ta barwa jest również bardzo kojąca i przyjazna dla oczu. Warto wiedzieć, że podświadomie ludzie lubią patrzeć na wszystko, co jest w tym kolorze, gdyż nasz wzrok wtedy odpoczywa.	(5)
Ten kolor przez wielu uznawany jest za mroczny i jednoznacznie negatywny, jednak w marketingu nabiera zupełnie nowego znaczenia. To również symbol elegancji i luksusu, połączonego z minimalizmem. Warto zauważyć, że najbardziej prestiżowe marki świata często stawiają na ten kolor w swoich logotypach. Kolor ten symbolizuje także wysoką jakość produktów lub oferty, ponadczasowość, solidność i skuteczność.	(6)
W psychologii kolorów symbolizuje niewinność, delikatność i subtelność. To dlatego jest częstym odcieniem w reklamach chusteczek, papieru toaletowego czy środków czystości. Znajdziemy go także w kampaniach promocyjnych bardziej prestiżowych produktów, takich jak biżuteria czy perfumy, a nawet sprzęt elektroniczny. Dzięki umiejętnemu wykorzystaniu tej barwy można skutecznie wyeksponować pozostałe elementy przekazu marketingowego. Warto zauważyć, że wiele marek, tworząc logo firmy, decyduje się na połączenie konkretnego koloru właśnie z nim.	(7)

Do wstawienia: biały, niebieski, pomarańczowy, czarny, czerwony, zielony, żółty.

Na podstawie: Chwiałkowska, 2021.

4.5. Narodowe style zarządzania

Ćwiczenie 13. Dobierz nazwę kraju do właściwego wymiaru kultury:

Od połowy lat 50. minionego stulecia trwa zainteresowanie badaniem stylów zarządzania przedsiębiorstwem, które coraz rzadziej utożsamiane są w teorii zarządzania ze stylami kierowania. Wynika to z uznania faktu, że kierowanie odnosi się do ludzi, a zarządzanie do organizacji ujętej w aspekcie rzeczowym.

Badania potwierdzają wpływ cech narodowych na postawy menedżerów, ich umiejętności prowadzenia biznesu (negocjacji) i wzajemne do siebie nastawienia. Jak zauważa J. Penc, kultura narodowa determinuje system nadrzędnych wartości, sposób zachowania (np.: dominacja woli, intelektu, uczuciowości, spontaniczności, rozważli, podporządkowania, niezależności, indywidualności itp.), status społeczny, tolerancję dla odmiennych poglądów, nastawienie do zadań itp.

Kultura narodowa sprawia więc, że menedżerowie, w zależności od narodowości, prezentują różne sposoby bycia i zachowania się w organizacji, w tym pełnienia ról kierowniczych i prowadzenia przedsiębiorstwa. Dlatego też rozszerza się zainteresowanie badaniem narodowych stylów zarządzania bądź kierowania. Pod nazwą „narodowy styl zarządzania” J.K. Solarz umieszcza stan tożsamości narodowej i kultury pracy, przejawiający się w odrębności stosowanej przez poszczególne państwa i ich instytucje społeczne technologii zarządzania w trakcie zbiorowej, społecznej odpowiedzi na wyzwania rozwojowe ich ekonomik.

Wymiary kultury	(1)	(2)	(3)	(4)
Atmosfera pracy	<ul style="list-style-type: none"> – pracownicy lubią mieć jasny opis swojej funkcji, ale wolą ją wykonywać samodzielnie; – podejście do pracy zadaniowe, dobrze zorganizowane, nieelastyczne, ukierunkowane na profesjonalną i techniczną doskonałość; – punktualność jest wysoko ceniona; praca poza godzinami pracy postrzegana jest jako brak dobrej organizacji pracy; – praca uważana jest za rzecz ważną i długoterminową 	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczne, dynamiczne i innowacyjne podejście do zadań; – wykazują szczególnie upodobania do nowinek technicznych; – ceniona jest punktualność, ale tolerowane są kilkunastominutowe spóźnienia; – profesjonalizm jest ceniony, ale pracoholizm jest oceniany negatywnie; – dzień roboczy jest stosunkowo długi (z powodu przerwy na lunch) 	<ul style="list-style-type: none"> – dominuje postawa pragmatyczna i elastyczna; – klasy wyższe oddzielone są od klas pracujących; – nie zawsze są szczegółowe opisy stanowisk pracy; – nacisk na krótkotrwałe efekty; – planowanie czasu jest elastyczne; – pozytywnie postrzegany jest pracoholizm; – życie prywatne przeplatane jest sprawami zawodowymi; – pracownicy traktują swoją pracę w kategoriach krótkoterminowych 	<ul style="list-style-type: none"> – zwraca się uwagę na indywidualne osiągnięcia i zasługi; – powszechne jest „planowanie czasu”; – dobrze postrzegane jest dłuższe przesiadywanie w pracy; – kierownicy często nie posiadają długookresowej perspektywy; – śniadania i lunchy biznesowe wskazują na wykorzystywanie każdego czasu na omawianie interesów

<p>Komunikacja interpersonalna</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kontakty osobiste sformalizowane, obowiązuje forma „Pan”; - ton rozmów poważny i raczej bezpośredni; - spotkania mają formalny układ i dotyczą konkretnych; - występuje szacunek i podporządkowanie władzy; - zawsze oczekiwane są uprzejmość i dobre maniery 	<ul style="list-style-type: none"> - komunikacja jest stosunkowo formalna (nie używa się imion zwłaszcza w stosunku do szefa); - ceni się intelekt, wyrafinowanie i elokwencję; - priorytetem jest nawiązanie dobrego kontaktu, dopiero potem można przejść do realizacji zadań; - spotkania polegają na dyskusjach i wyciąganiu wniosków; - władza oparta na kompetencjach cieszy się dużym szacunkiem 	<ul style="list-style-type: none"> - komunikacja jest z reguły nieformalna na niższych szczeblach zarządzania; - kultura stosunków międzyludzkich jest zabarwiona dużym poczuciem humoru; - komunikacja nie jest bezpośrednia, ale często funkcjonują płaskie struktury hierarchii; - uprzejmość jest rzeczą ważną; - do pewnego stopnia ceniona jest ekscentryczność 	<ul style="list-style-type: none"> - komunikacja jest dość nieformalna; - język biznesu jest bezpośredni i charakteryzuje go koncentracja na faktach i dobra ich prezentacja; - pozytywne podejście do spraw oraz ukierunkowanie na zadania; - mile widziane są nowe pomysły i pracownicy są zachęceni do stosowania niekonwencjonalnego podejścia
<p>Struktura organizacyjna oraz przywództwo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ważne decyzje podejmują wybrane zarządy; - przywódcy są szanowani ze względu na wiedzę techniczną i profesjonalną; - duże znaczenie ma dobre wykształcenie oraz używanie tytułów naukowych; - nie ma dominującej elity władzy; - ubranie do pracy jest stosunkowo formalne (niekoniecznie garnitur); - pracownicy silnie identyfikują się ze swoją firmą i zawodem 	<ul style="list-style-type: none"> - elity utrzymują ścisłe kontakty; - tolerowane jest przywództwo autorytarne; - menedżerowie zajmujący wysokie stanowiska kierownicze cieszą się dużym szacunkiem; - często wykorzystywane są w kierowaniu takie metody, jak burza mózgów i dyskusje; - oczekuje się dłuższego wiązania się pracowników z firmą; - ubranie formalne, często modne i eleganckie 	<ul style="list-style-type: none"> - przywództwo jest ukierunkowane na pracę zespołową i nie jest autorytarne; - kładzie się nacisk na „miękkie” elementy zarządzania i przewodzenia w pracy zespołowej; - księgowi odgrywają ważną rolę, stąd też formalizacja decyzji ekonomicznych; - obowiązują w pracy garnitury, najlepiej szyte na miarę 	<ul style="list-style-type: none"> - preferowana jest płaska struktura z poszanowaniem dominującej roli przełożonego; - lubią zdecydowanych przywódców; - istnieje niewielka elita biznesu, która utrzymuje ze sobą sieci kontaktów; - wysokość zarobków nie jest tajemnicą i można o nich dyskutować; - ubranie jest formalne w trakcie spotkań biznesowych

Do wstawienia: Wielka Brytania, Niemcy, USA, Francja.

Na podstawie: Mroziewski, 2002, s. 21, 24.

Ćwiczenie 14. Który to styl zarządzania firmą? Amerykański, europejski czy japoński? Który jest Ci bliższy?

Podstawowe cechy (1) modelu zarządzania to: orientacja na krótki okres i zysk, czyli krótkookresowe zatrudnianie, częste oceny pracowników i działań firmy przez akcjonariuszy, szybkie awanse, planowanie kwartalne, dążenie do osiągania zysków krótkookresowych, traktowanie ludzi jako jednego z zasobów firmy, od którego oczekuje się wydajności, punktualność („Czas to pieniądz”) i niecierpliwość, chłodna kalkulacja ekonomiczna; profesjonalizm, czyli wiara w uniwersalne metody zarządzania, zawodowi menedżerowie szkoleni w czołowych szkołach biznesu, indywidualizm, czyli silnie rozwinięte potrzeby osiągnięć i szybkiego pięcia się po szczeblach kariery, brak wiązania się z firmą – mobilność pracowników oraz zarządzających, indywidualne podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, konkurencyjność, czyli twarda i agresywna walka na rynku i wewnątrz organizacji, formalne i jawne mechanizmy oceny i kontroli pracowników, orientacja na klienta – dobrze rozwinięte kompetencje w obszarze marketingu. Menedżerowie mają silnie rozwinięte umiejętności analizy. Pracownicy oceniani i wynagradzani są według wyników. Komunikacja w przedsiębiorstwach jest otwarta. Menedżerowie mają skłonność do narzucania swoich rozwiązań i metod wszędzie i wszystkim. Struktury organizacyjne przedsiębiorstw są raczej płaskie. Wykorzystuje się zarządzanie przez cele. Styl zarządzania ukierunkowany jest na zadania i egalitarny. Typowym modelem kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z tego stylu jest pocisk sterowany.

..... (2) model zarządzania scharakteryzować można poprzez następujące cechy: orientacja na długi okres, czyli długoterminowe zatrudnienie, często dożywotnie, sporadyczne oceny i awanse pracowników zależne od stażu pracy, zysk nie jest głównym celem firmy, planowanie w bardzo długim horyzoncie czasu, troska o długofalowe efekty decyzji, inwestycje w rozwój personelu; integracja, czyli nastawienie na pracownika oraz jego integrację z zespołem; jakość, czyli dążenie do perfekcjonizmu w obszarze jakości nie tylko produktu, ale i relacji międzyludzkich; konsensus, czyli kolektywne podejmowanie decyzji (tzw. ringi), odpowiedzialność zbiorowa, dążenie do harmonii w zespole. Mimo dużego dystansu władzy i pionowych hierarchicznych struktur organizacyjnych, menedżerów często widuje się wśród pracowników niższych szczebli, gdzie wspólnie rozwiązują problem. Podejmowanie decyzji jest kolektywne, nie zaś demokratyczne. Dąży się do wypracowania rozwiązania akceptowanego przez wszystkich. Praca zespołowa, dostawy na czas, skrzynki pomysłów, elastyczna produkcja to ich typowe „wynałazki”. Firmy inwestują w rozwój. Otoczenie postrzegają jako zagrażające a nie pełne okazji. Nie wierzą w logikę i racjonalizm, lecz intuicję. Na rynku zachowują się agresywnie. Nie tolerują przegranej. Są skłonni ponieść straty na rzecz zdobycia udziałów rynkowych w dłuższej perspektywie czasu. Między przedsiębiorstwami, bankami i władzami państwowymi istnieją silne powiązania, co pozwala chronić menedżerów przed presją akcjonariuszy i orientować się na długi okres. Przedsiębiorstwo jest wspólnym dobrem wszystkich pracowników i troszczy się o nich także w sferze osobistej. Pracowników cechuje oddanie i lojalność przedsiębiorstwu. Po odejściu na emeryturę często nadal pracują dla dawnej firmy lub u któregoś z jej poddostawców. Specyfiką tego modelu jest także mobilność wewnątrzorganizacyjna pracowników, którzy przesuwani są poziomo na różne stanowiska w obrębie tej samej firmy. Kariera zaczyna się od najniższych w hierarchii

stanowisk, dzięki czemu przyszli kierownicy świetnie poznają specyfikę poszczególnych komórek przedsiębiorstwa. Typowym modelem kultury organizacyjnej tych przedsiębiorstw jest rodzina – hierarchiczna kultura nastawiona na osobę.

..... (3) styl oznacza rozumienie i akceptowanie różnic narodowych oraz integrowanie różnorodności. Menedżerowie są otwarci na różnice i potrafią uczynić z nich przewagę konkurencyjną. Dostrzegając odmienności rynków lokalnych, łatwiej się do nich dostosowują. Odpowiedzialność społeczna wyraża się w przekonaniu, że zysk nie jest najważniejszym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Firma zaspokajając powinna potrzeby różnych grup interesariuszy i orientować się na długi okres. Masowe zwolnienia pracowników traktowane są jako ostateczność. Przedsiębiorstwa negocjują z kontrahentami i pracownikami (załogą i przedstawicielami związków zawodowych). Podczas dyskusji wypracowuje się racjonalne rozwiązanie, możliwe do zaakceptowania przez większość. Trudno oczekiwać instrumentalnego podporządkowania się podwładnych decyzjom kierownictwa. Cele firmy przekłada się na cele indywidualne pracowników, aby angażowali się w działania przedsiębiorstwa. Próbuje się pozyskać ich poparcie dla podejmowanych decyzji. Pracownicy traktowani są jako współwłaściciele.

Przedsiębiorstwo powinno podnosić jakość życia swoich pracowników, tolerować różnice między jednostkami. Dążą do utrzymania równowagi między życiem osobistym i zawodowym. Pieniądz motywuje, ale do pewnego stopnia. Wzrasta udział kobiet w zatrudnieniu. Poszukiwane są także wśród pracowników cechy kobiece.

Zarządzanie ma charakter bardziej intuicyjny. Menedżerowie przywiązują mniejszą wagę do liczb, starając się wypełnić cele społeczne. Pracownicy w większym stopniu są lojalni wobec kierownictwa. Od menedżerów oczekuje się cech przedsiębiorczych, umiejętności kierowania ludźmi, podejmowania decyzji, wyboru momentu i doboru personelu. Menedżerowie najwyższego szczebla charakteryzują się silną osobowością, pracują do późna w odizolowanych od innych pomieszczeniach, korzystają z przywilejów i próbują je chronić. Menedżerowie bardziej bazują na doświadczeniu, intuicji i uczeniu się niż na procedurach formalnych i uniwersalnych systemach zarządzania. Uważają, że skuteczny menedżer musi zarówno przewodzić, jak i zarządzać.

Na podstawie: Rozkwitalska, 2008, s. 85-89.

Ćwiczenie 15. Które cechy charakteryzują model zarządzania w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Francji i Szwecji?

Różnorodność kulturowa Europy stawia także pod znakiem zapytania istnienie „modelu europejskiego”. W poszczególnych państwach istnieją własne modele zarządzania.

..... (1) znana jest ze swego skrajnie egalitarnego podejścia, także w kwestiach zarządzania. Nie akceptuje się przywilei ze względu na hierarchię organizacyjną. Jednocześnie styl zarządzania charakteryzuje silne dążenie do współpracy. W firmach występuje komunikacja między pionami, a pracownicy nie boją się otwarcie przeciwstawić się swojemu szefowi. Decyzje podejmowane są demokratycznie oraz wolno. Struktury organizacyjne są płaskie, a zarządzanie jest zdecentralizowane. W firmach częściej niż w innych krajach spotka się na stanowiskach kierowniczych kobiety. Cechuje je również bezpośrednia, otwarta komunikacja oraz powściągliwość. Znani są także z punktualności. Problemy rozwiązuje się systematycznie, racjonalnie i szczegółowo. Generalnie unika się konfliktów. Firmy nie poczuwają się do odpowiedzialności za życie prywatne

pracowników. Cechą podziwianą jest skromność i umiarkowanie. Podstawowa norma społeczna nakazuje im się nie wyróżniać. Kulturą organizacyjną często spotkaną jest model inkubatora – kultura nastawiona na spełnienie jednostki i pocisk sterowany.

System gospodarczy (2) charakteryzuje wysoki poziom skodyfikowania. Między państwem a przedsiębiorstwem istnieje współpraca w sferze polityki gospodarczej. Cechuje ich podporządkowanie prawom i zasadom oraz lojalność względem firmy. Zarząd w swoich decyzjach musi brać pod uwagę oczekiwania różnych grup interesariuszy, przed którymi odpowiada. Normy jakości, bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska należą do najsurowszych na świecie. Praca traktowana jest bardziej jako powołanie niż zawód. Dużą wagę przypisuje się do solidności produktu. Przeważa orientacja produktowa. Od menedżerów oczekuje się umiejętności technicznych i wiedzy eksperckiej. Ich kariery rozwijają się zgodnie ze specjalizacją funkcjonalną. Jednocześnie wielu menedżerów posiada tytuły naukowe. Niewielkie znaczenie przypisuje się szkołom biznesu. Dąży się do zaspokojenia potrzeb podstawowych pracowników. Pracownicy podnoszą kwalifikacje w kursach zawodowych o charakterze praktycznym. Najczęściej spotykanym wzorcem kultury organizacyjnej przedsiębiorstw jest model wieży Eiffla – hierarchiczna organizacja ukierunkowana na realizację zadań.

..... (3) model zarządzania przypomina amerykański. Tu także przedsiębiorstwa zależne są od żądań akcjonariuszy. Dlatego orientują się na krótkofalowy zysk. Wysoko cenią takie zawody, jak księgowy, finansista czy ekonomista. Niską rangę mają ci, którzy bezpośrednio zajmują się produkcją, czy to jako właściciele firm, czy robotnicy. Inżynierowie są najslabiej wykształceni w Europie. W swoim kraju posiadają niski status społeczny. Szeroko rozwija się sfera usług finansowych, w tym konsulting. Menedżerów cechuje luźny styl bycia, pragmatyzm oraz poczucie humoru. Przywiązuje się wagę do pochodzenia społecznego. Jednocześnie posługiwanie się tytułem naukowym może stanowić przeszkodę w karierze w biznesie. Wysoko ceni się z kolei absolwentów MBA. Menedżerów cechuje mobilność. Łowcy głów poszukują pracowników u konkurencji. Niewielki jest udział szkoleń pracowniczych, spowodowany obawą o utratę personelu, w którego inwestuje się kapitał. Najczęściej spotykanym modelem kultury organizacyjnej przedsiębiorstw jest pocisk sterowany.

W zarządzaniu (4) autorytet jest silnie zindywidualizowany. Dopuszcza się swobodną interpretację zasad, w celu dostosowania ich do realiów. Uznaje się zasadność podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu. Charakteryzuje ich rozumowanie holistyczne. Zależy im na budowaniu relacji i tworzeniu przyjaznej atmosfery. Dominuje społeczna interpretacja organizacji. Uważa się, że interes jednostek należy podporządkować dobru ogółu. Jednocześnie przyjmuje się, że przedsiębiorstwo jest koalicją jednostek o sprzecznych interesach. Menedżerowie pracują w jednej firmie nawet przez całe życie. Awansu dokonuje się od wewnątrz. Menedżerów osiągających słabe rezultaty przesuwają na inne stanowisko. Organizacje są zhierarchizowane. Pozycja menedżerów w firmie zależy od poziomu i jakości ich wykształcenia. Niechętnie posługują się językami obcymi w kontaktach biznesowych. W rozwiązywaniu problemów dominuje podejście racjonalne. Najwyższym uznaniem w korporacjach cieszą się stanowiska związane z dziedzinami intelektualnymi – planowaniem, badaniami i rozwojem oraz strategią. W polityce personalnej pod uwagę bierze się nie tylko wydajność pracownika, ale i jego wiek, wykształcenie, przynależność, płeć i kwalifikacje zawodowe. Modelem kultury organizacyjnej spotykanym najczęściej w przedsiębiorstwach jest wieża Eiffla i rodzina.

Na podstawie: Rozkwitalska, 2008, s. 89-91.

4.6. Modele kultur organizacyjnych

Ćwiczenie 16. Który to model kultury organizacyjnej?

W literaturze przedmiotu wyodrębniono wiele modeli kultur organizacyjnych. Jednym z najbardziej popularnych klasyfikacji jest ta, która wyróżnia modele na podstawie dwóch kryteriów: egalitaryzm – hierarchia oraz orientacja na osobę – orientacja na zadanie. W takim ujęciu wyróżnia się cztery podstawowe modele kultur organizacyjnych przedsiębiorstw: **inkubator, pocisk sterowany, rodzina, wieża Eiffla**.

Kultura typu (1) charakteryzuje się nastawieniem na osobę. Relacje między członkami organizacji są bliskie, choć hierarchiczne, zachowany jest szacunek dla osób ustawionych wyżej w hierarchii. Pracownicy z założenia długofalowo wiążą się z daną firmą, a przedsiębiorstwo troszczy się o dobrobyt swoich pracowników, interesuje się ich warunkami socjalnymi. Podwładnych cechuje lojalność względem organizacji. Organizacje tego typu mają problem z funkcjonowaniem w macierzowych strukturach, gdzie podwójne podporządkowanie pracowników rodzi problemy typu: komu okazywać większą lojalność. Więzy pokrewieństwa mogą być istotnym kryterium przy zatrudnianiu i awansowaniu pracowników, gdyż członków własnej rodziny ceni się największym zaufaniem. Przełożony w pełni informowany jest o postępach prac i to on podejmuje decyzje. W przedsiębiorstwach przykłada się większą wagę do skuteczności niż sprawności działania. Pracowników silniej motywują relacje interpersonalne niż bodźce finansowe. Coaching i mentoring świetnie wpisują się w model rodziny. W przedsiębiorstwach stosujących ten model często występuje centralizacja oraz ograniczona ilość procedur – wynika to z małej liczby przywódców. Często też dochodzi do sporów o władzę, bowiem traktowana jest ona priorytetowo.

Kultura typu (2) charakteryzuje się nastawieniem na zadanie i dużym dystansem władzy. To organizacja typu biurokratycznego. Zadania są jasno określone, a nad ich realizacją czuwają przełożeni. Kierownik to funkcja, a nie osoba. Oznacza to, że danego kierownika można stosunkowo łatwo zastąpić inną osobą, która będzie wykonywała określone przez organizację obowiązki. Status przełożonego ogranicza się do miejsca pracy i wynika z pełnionej roli. Poza nią relacje między kierownikiem a podwładnymi mogą być mniej oficjalne. Autorytet kierownika ma podłoże formalne. Kariera w firmie stosującej ten model kultury uzależniona jest od kwalifikacji zawodowych. Pracowników ocenia się za wyniki, awansuje się na podstawie przyrostu kwalifikacji. W pracy członkowie organizacji kierują się ścisłymi regułami i procedurami. Dąży się do obiektywizmu. Takie metody jak planowanie zatrudnienia, centra ocen, systemy oceniania, programy szkoleń oraz rotacja stanowisk współgrają z tym modelem. Przedsiębiorstwa stosujące ten model wolno reagują na zmiany. Przykładem krajów, w których najczęściej spotyka się tę kulturę, są Niemcy i Austria.

Kultura typu (3) to kultura egalitarna, zorientowana na zadanie. Dużą wagę przypisuje się realizacji celów strategicznych. Praca oparta jest o zespoły robocze. Obowiązki nie są jasno sprecyzowane. Zespół ma do zrealizowania cel i wszystkie zadania, które z niego wynikają, nawet jeśli w momencie budowy planów nie są jeszcze dobrze opisane. W skład zespołów często wchodzi specjaliści w danej, wąskiej dziedzinie, tworząc zespół interdyscyplinarny. Ze względu na zatrudnianie fachowców tego typu kultury są kosztowne. Zmienność projektów utrudnia zawiązywanie ściślejszych więzi

między pracownikami. Nie ma miejsca na emocje. Źródłem motywacji pracowników jest sam efekt końcowy ich pracy – trudne przedsięwzięcie, które zdołali zrealizować. Satysfakcja czerpana jest z samej pracy. Wykorzystuje się zarządzanie przez cele i płacę za wyniki. Kulturę taką posiada NASA. Najczęściej ten model charakterystyczny jest dla kultur organizacyjnych amerykańskich i brytyjskich przedsiębiorstw.

Kultura (4) charakteryzuje się nakierowaniem na osobę i egalitaryzmem. To kultura typowa dla przedsiębiorstw Doliny Krzemowej. Istotą funkcjonowania organizacji jest umożliwienie samospełnienia się jej członkom. Organizacja pełni rolę służebną względem jej pracowników. To kultura wysoce innowacyjna. Pracowników cechuje indywidualizm i pasja tworzenia oraz emocjonalne zaangażowanie w pracę. Te modele mają ograniczoną do minimum strukturę formalną oraz hierarchię. Władza oparta jest na autorytecie nieformalnym. Charakteryzuje z reguły małe organizacje, działające w wysoce innowacyjnych sektorach gospodarki w początkowej fazie funkcjonowania. Najwięcej firm tego typu znaleźć można w Szwecji.

Na podstawie: Bąk, Sukiennik, Kowal, 2016, s. 139-140.

4.7. Modele relacji międzykulturowych w organizacji

Ćwiczenie 17. Wybierz właściwy model relacji międzykulturowych z podanych niżej. Który z nich jest najbardziej efektywny i dlaczego?

Zarządzanie wielokulturową organizacją wymaga umiejętności redukcji dysonansu kulturowego. Podstawowe sposoby redukcji tego dysonansu wynikają z doświadczeń zarządzania organizacjami wielonarodowymi, czyli takimi, które posiadają swoje filie, oddziały lub przedstawicielstwa w różnych krajach. N.J. Adler wyróżnia trzy modele relacji między różnymi kulturami.

Model (1) polega na narzuceniu wszystkim jednostkom organizacyjnym wzorów kulturowych obowiązujących w jednostce macierzystej, ukształtowanych zwykle pod wpływem określonej kultury narodowej. Może to wynikać z zaściankowości lub entocentryzmu kadry kierowniczej i pracowników centrali firmy. W pierwszym przypadku przywiązanie do wzorów własnej kultury jest tak silne, że inne kultury są po prostu niezauważane, a w związku z tym ignorowane. Odmiennosc zachowań pracowników zagranicznych oddziałów tłumaczona jest brakiem odpowiedniej wiedzy, umiejętności i doświadczenia.

..... (2) polega na tym, że przedstawiciele kultury dominującej zdają sobie sprawę z istnienia i odmiennosci kultur, ale uważają, że ich kultura jest najlepsza z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa i – jako taka – powinna być upowszechniana i utrzymywana w całej firmie. Inne kultury są dyskryminowane i dąży się do ich wykorzenia.

Model (3) polega na poszukiwaniu kompromisu między systemami kulturowymi w firmie, tj. na akceptacji różnorodności kulturowej, co prowadzi do przyjmowania rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania adekwatnych do nawyków kulturowych ludzi w lokalnych jednostkach organizacyjnych. Przekonanie, że różnice kulturowe należy akceptować i odpowiednio w związku z tym zróżnicować cechy formalnej organizacji, nosi nazwę (4).

Model (5) polega na tym, że przedstawiciele różnych kultur podejmują wysiłek tworzenia nowej, wspólnej kultury organizacyjnej. Ważna jest w tym wypadku umiejętność harmonijnej współpracy, która polega na poszukiwaniu konsensusu i wykazywaniu aktywności w procesie wspólnego tworzenia wzorów kulturowych, a nie podkreślaniu odrębności własnych norm i obyczajów lub bezkrytycznej akceptacji obcych wzorów. Postawa otwartości, która jest warunkiem współpracy, prowadzi do (6), czyli poszukiwania rozmaitych kombinacji składników własnego sposobu z elementami innych możliwych sposobów.

Do wstawienia: model kulturowego współistnienia, synergii kulturowej, etnocentryzm, model współpracy, policentryzmu, model kulturowej dominacji.

Na podstawie: Sikorski, 2002, s. 40-42.

Ćwiczenie 18. Rozwiąż test o różnicach kulturowych w biznesie:

1. Trzech przedstawicieli twojej firmy przeprowadza wywiad kwalifikacyjny z Afgańczykiem, który ubiega się o pracę. Osoby przeprowadzające wywiad to mężczyzna i dwie kobiety. Aplikant utrzymuje rzadki kontakt wzrokowy z mężczyzną, natomiast na kobiety w ogóle nie patrzy. Tak się dzieje, gdyż:

- a) obecność kobiet bardzo go onieśmiela,
- b) okazuje szacunek kobietom.

2. Przedstawiasz swoją propozycję grupie japońskich menedżerów. Po chwili zauważasz, że kilku z nich siedzi z założonymi rękami i ma zamknięte oczy. Rozumiesz, że:

- a) aktywnie słuchają,
- b) są zmęczeni i ucinają sobie małą drzemkę,
- c) udają, że śpią, aby pokazać ci w grzeczny sposób, że twoja prezentacja jest nudna.

3. Twój potencjalny klient, Meksykanin, przychodzi na spotkanie biznesowe z 45-minutowym opóźnieniem. Jego zachowanie:

- a) ma na celu pokazanie ci, że on sam nie odgrywa jedynie roli pasażera na tylnym siedzeniu, ale widzi siebie w roli kierowcy,
- b) jest typowe dla Meksykanów, którzy nie przywiązują uwagi do punktualności,
- c) ma umożliwić ci podziwianie pięknego miejsca spotkania, zanim przejdziecie do interesów.

4. W przerwie, jaka została ogłoszona w czasie spotkania z grupą Saudyjczyków, wchodzisz do męskiej toalety. Widzisz, że niektórzy z nich myją nogi w zlewie. Dochodzisz do wniosku, że:

- a) muszą mieć strasznie cuchnące nogi,
- b) po prostu odświeżają się po podróży i ciężkim dniu,
- c) przygotowują się do modlitwy.

5. W czasie negocjacji we Włoszech dwóch włoskich negocjatorów wciąż rozmawia przez komórkę. Dlaczego?

- a) jest to wyraźny znak, że nie interesuje ich twoja propozycja,
- b) jest to dobrze znana taktyka stosowana wobec obcokrajowców, której celem jest postawienie drugiej strony w dyskomfortowej sytuacji i ujawnienie jej słabych stron,
- c) przypuszczalnie odbierają telefon od swoich przełożonych; jeżeli nie odpowiedzą na telefon, to przełożony poczyta to za arogancję.

6. W Hong Kongu w czasie negocjacji poczęstowano was herbatą. W czasie spotkania zauważyłeś, że rozmówca co jakiś czas przesuwa swoją filiżankę albo bliżej siebie, albo bliżej ciebie. Dlaczego?

- a) jest to metoda stosowana w feng shui, która ma służyć pobudzeniu pozytywnej energii,
- b) ma to obrazować, jak blisko lub jak daleko znajdują się strony od zawarcia porozumienia,
- c) jest to oznaką zdenerwowania i powinno być wykorzystane przez ciebie na własną korzyść.

7. W czasie negocjacji w Japonii próbujesz potwierdzić dokonane ustalenia w odniesieniu do jednego z punktów i pytasz: „Rozumiem, że nie życzyście sobie, aby ta klauzula została włączona do umowy?” Uzyskujesz odpowiedź „tak”. Zatem do kontraktu zostaje wprowadzony wskazany punkt. Po jakimś czasie dowiadujesz się, że Japończycy byli bardzo zmartwieni, że owy punkt został wprowadzony do finalnej umowy. Dlaczego?

- a) Japończycy odpowiedzieli pozytywnie na negatywne pytanie, a zatem w rzeczywistości ich odpowiedź brzmiała „nie”,
- b) „tak” może czasami oznaczać „być może”; w tym wypadku zespół japoński chciał uzyskać jeszcze trochę czasu na przemyślenia, a zatem „tak” miało oznaczać tyle, co „zastanowimy się i damy odpowiedź następnym razem”,
- c) Japończycy założyli, że zdajesz sobie sprawę z tego, iż nie chcą, aby ten punkt był dołączony do kontraktu, a odpowiedź „tak” miała oznaczać „tak, macie rację, my nie chcemy, aby włączać tę klauzulę do umowy”.

8. Pod koniec pomyślnych negocjacji z firmą pakistańską szef tej firmy proponuje, aby zakończyć dzień drinkiem. Co powinieneś zrobić?

- a) pod żadnym pozorem nie przyjmować propozycji. Żaden muzułmanin nie pije alkoholu, a zatem jest to rodzaj testu, który ma ocenić twój charakter i poszanowanie innej kultury,
- b) przyjąć propozycję i miło spędzić wieczór.

9. W czasie intensywnej negocjacji strona rosyjska wywiera duży nacisk, abyś zgodził się na pewne żądanie, na które ty nie możesz jednak przystać. Uprzejmie wyjaśniasz, że w ten sposób twoja firma nie odniesie w ogóle żadnych korzyści z tego kontraktu. Ale Rosjanie wciąż nalegają. Która z poniższych opcji wydaje się najlepsza w tej sytuacji:

- a) grzecznie obstawać przy swoim; w końcu Rosjanie zrozumieją,
- b) okazując zdenerwowanie, demonstracyjnie wyjść ze swoim zespołem z gabinetu — wtedy Rosjanie zrozumieją, że o żadnych ustępstwach w tej kwestii nie może być mowy,
- c) zgodzić się w nieznacznym zakresie; Rosjanie będą zadowoleni choćby z drobnego ustępstwa i negocjacje będą mogły toczyć się dalej.

10. Przeprowadzasz prezentację dla grupy malezyjskich inwestorów. Jesteś bardzo podekscytowany swoim nowym produktem i przekonujesz audytorium, że powali on konkurencję na łopatki. Dla wzmocnienia efektu wypowiedianych słów uderzasz pięścią w mównicę. Reakcja Malezyjczyków zaskakuje cię. Wydają się zmieszani i zakłopotani. Co się stało?

- a) Malezyjczycy zinterpretowali twój gest jako nazbyt agresywny,
- b) Malezyjczycy zinterpretowali twój gest jako wulgarny w ich kulturze,
- c) Malezyjczycy uznali, że wyrażenie „na łopatki” ma podtekst seksualny,
- d) Malezyjczycy pomyśleli, że jesteś chwalipiętą, co jest nieakceptowane w ich kulturze.

11. Zostałeś wysłany do Arabii Saudyjskiej w celu wykonania zdania o technicznym charakterze. Za każdym razem, kiedy z dyrektorem tamtejszego zakładu patrzycie na monitor komputera, aby przyjrzeć się wykresom, Saudyjczyk przesuwa się do ciebie niezwykle blisko. Jak powinieneś zinterpretować tę sytuację?

- a) dyrektor wyraźnie napiera na ciebie w celu wzbudzenia zainteresowania seksualnego,
- b) dyrektor zwyczajnie dobrze czuje się w twoim towarzystwie, a zatem takie zachowanie należy potraktować jako komplement,
- c) dyrektor chce w ten sposób zdobyć u ciebie względy, abyś dobrze go ocenił po powrocie do centrali,
- d) dyrektor zachowuje taką przestrzeń osobistą, jaka jest typowa w jego kraju między kolegami.

12. Gościsz japońską delegację na obiedzie w restauracji. Twój wiceprezes cały czas żartuje sobie z obiadu i wyraża różne opinie na temat jego jakości. W chwilach przerwy zachęca wszystkich do jedzenia. Jednak żadna z osób z japońskiej delegacji nie rozpoczęła jedzenia. Zaczynasz się martwić. Zastanawiasz się, na czym polega problem:

- a) zachodni sposób spożywania posiłków jest obcy Japończykom i nie wiedzą, jakich sztuczków mają użyć,
- b) dla Japończyków spożywanie posiłku, kiedy ktoś mówi jest bardzo niegrzeczne,
- c) Japończycy czekają aż wiceprezes sam zacznie spożywać obiad, gdyż w ich kulturze to osoba o najwyższej randze jest uprawniona do rozpoczęcia posiłku jako pierwsza,
- d) Japończykom najwyraźniej nie podoba się to, co mówi wiceprezes i swoją dezaprobatę okazują poprzez brak uczestnictwa we wspólnym spożywaniu obiadu.

Na podstawie: *Zarządzanie kadrami: rozwiąż test o różnicach kulturowych*, 2008.

4.8. Zarządzanie różnorodnością

Ćwiczenie 19. Przeczytaj tekst i odpowiedz na pytania:

1. Co to jest zarządzanie różnorodnością?
2. Jakie elementy obejmuje i jakie ma znaczenie?
3. Jak można skutecznie zarządzać różnorodnością pracowników?

Zarządzanie różnorodnością jest problemem, który od dwóch dekad jest rozpatrywany przez naukowców. W literaturze można znaleźć wiele definicji zarządzania różnorodnością. Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) to podejście ukierunkowane na wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnicach między pracownikami. Są to działania zmierzające do prawidłowego wykorzystania zróżnicowanych cech pracowników w miejscu pracy. Zarządzanie różnorodnością jest również definiowane jako strategia zarządzania personelem, która zakłada, że różnorodność w miejscu pracy jest jednym z kluczowych zasobów organizacji przyczyniającym się do jej rozwoju oraz realizacji celów biznesowych. D.A. Thomas zdefiniował zarządzanie różnorodnością jako zagregowany efekt zarządzania zasobami ludzkimi, mający na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo i pracę zespołową. Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic między ludźmi w organizacji i poza nią oraz świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania oraz wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. B. Amershi i S. Holmes zdefiniowali zarządzanie różnorodnością jako model zarządzania, który pozwala organizacjom uzewnętrznić różnice między pracownikami, co powoduje, że organizacja rozwija i uczy się dzięki nim. Pozwala to na efektywne wykorzystanie puli talentów dostępnych na rynku pracy, gdyż zakłada stworzenie takich warunków instytucjonalnych w organizacji, w których każdy zatrudniony ma szansę na rozwój.

Zarządzanie różnorodnością jest rozpatrywane na trzech poziomach tożsamości: pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej. Do tożsamości pierwotnej zalicza się takie cechy, jak: płeć, wiek, sprawność fizyczna, orientacja seksualna, osobowość, rasa, pochodzenie, narodowość i język. Są to zatem elementy niejako tkwiące w każdym człowieku. Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości wtórnej cechuje miejsce zamieszkania, status materialny, dochody, wykształcenie, sytuacja rodzinna, wyznanie, wygląd, zainteresowania, kultura, styl życia, wartości, postawy, stan cywilny, dzietność i religia. To elementy, na które człowiek ma wpływ, może je kreować. Poziom tożsamości organizacyjnej obejmuje: zajmowane stanowisko, charakter wykonywanej pracy, przynależność do organizacji, miejsce w strukturze organizacyjnej, posiadane uprawnienia zawodowe, zasady wynagrodzenia, zakres obowiązków zawodowych i staż pracy. Są to cechy niezależne od człowieka, wymagające dostosowania się do otoczenia. Tożsamość wtórna oraz organizacyjna mają związek z miejscem, jakie człowiek zajmuje w społeczeństwie – odnoszą się do ról i funkcji, które pełni w życiu prywatnym i zawodowym.

Skuteczne zarządzanie różnorodnością polega na uznawaniu odmienności i różnic indywidualnych pracowników oraz zapobieganiu sytuacjom, w których pracownicy są dyskryminowani z powodu swojej odmienności. Zarządzanie różnorodnością jest skuteczne wtedy, gdy jest przemyślaną strategią, odpowiednio wdrożoną. Różnorodność można zdefiniować jako „obosieczny miecz”, ponieważ może być zarówno barierą wydajności, jak i działalnością zwiększającą wartość.

Głównym celem zarządzania różnorodnością jest tworzenie środowiska pracy o takich cechach, aby zatrudniona tam osoba czuła się szanowana i doceniana, dzięki czemu może w pełni wykorzystać swój potencjał intelektualny i przyczynić się do realizacji zadań w organizacji. Wśród innych celów zarządzania różnorodnością wymienia się: zapobieganie dyskryminacji, tworzenie odpowiednich warunków pracy, tworzenie warunków rozwoju, podnoszenie konkurencyjności, podnoszenie jakości, podnoszenie lojalności i zaangażowania pracowników, budowanie wizerunku przedsiębiorstwa.

Korzyści z zarządzania różnorodnością to: umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej, wzmacnianie reputacji korporacji, wspomaganie zarządzania talentami, polepszanie motywacji i efektywności istniejącej kadry oraz zwiększanie innowacyjności pracowników. Można zarządzać różnorodnością poprzez: prowadzenie szkoleń dla pracowników, tworzenie planów różnorodności, stosowanie wskaźnika Diversity Index, tworzenie narzędzi budowy strategii personalnej, narzędzia controlingu personalnego.

Na podstawie: Waligóra, 2018, s. 27-27.

4.9. Kultura a negocjacje handlowe

Ćwiczenie 20. Przeczytaj tekst, wybierz właściwą odpowiedź, a także powiedz, jakie elementy kultury wpływają na prowadzenie negocjacji?

Według G. Hofstede'go na zachowanie międzynarodowych negocjatorów wpływa narodowy, organizacyjny lub zawodowy poziom kultury. Skuteczność negocjacji będzie w dużym stopniu polegała na rozpatrzeniu i uświadomieniu sobie różnic oraz różnych wartości istniejących w danym regionie. Odmienne zachowanie w procesie negocjacji wynikające z różnic kulturowych dotyczy werbalnych i niewerbalnych reakcji, etykiety. Inne podejście jest również zauważalne w takich kwestiach, jak: używana argumentacja, stopień zaangażowania, korzystanie z pomocy pośredników, mediatorów bądź autorytetów, zwyczaje, sposób przygotowania i prowadzenia negocjacji (np. dokumentacja).

I tak, znajomość kultur oraz szacunek dla nich w wielu sytuacjach okazuje się kluczem do pomyślnego zakończenia negocjacji. Duże znaczenie ma znajomość języka, którym posługują się kontrahenci, lub języka, w którym będą prowadzone negocjacje. Ważne znaczenie ma też uświadomienie sobie skali różnic i znajomość specyfiki danego kraju.

Przystępując do rozmów, negocjatorzy najpierw muszą poznać specyfikę kraju, w którym rozmowy mają się odbyć, obowiązujące tam normy prawne i przepisy, a także poznać kulturę danego kraju. Ignorowanie różnic kulturowych jest jednym z najczęstszych błędów popełnianych przez negocjatorów. To właśnie kultura stanowi szczególną barierę w zawieraniu transakcji międzynarodowych.

R. Gesteland wymienia dwie główne zasady w międzynarodowym biznesie:

- „W biznesie międzynarodowym oczekuje się, że sprzedawca dostosuje się do nabywcy”;
- „W międzynarodowym biznesie oczekuje się, że przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów”.

Pierwsza reguła oznacza, że dla nabywcy na rynku międzynarodowym różnice kulturowe są mniej ważne, chyba że dąży on do wynegocjowania najlepszego z kontraktów. Jednak, gdy wybiera się za granicę w celu negocjowania porozumienia, powinien zastosować się do reguły drugiej. Nie chodzi w niej o kopiowanie miejscowych zachowań, lecz o respektowanie tamtejszych obyczajów, przyzwyczajzeń i tradycji.

Wpływ kultury uwidacznia się zarówno w sposobie komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej. I tak, zachowania uznawane za poprawne w jednej kulturze mogą być postrzegane jako obraźliwe w innej. Kultura będzie miała szczególny wpływ na zachowanie się negocjatorów przy stole negocjacyjnym. Negocjatorzy wywodzący się z kultur *protransakcyjnych/propartnerskich* (1) na ogół preferują otwarty oraz szczerzy sposób wypowiedzania się, mówią to, co myślą. Negocjatorzy z kultur *protransakcyjnych/propartnerskich* (2) cenią styl mniej bezpośredni i bardziej ogólnikowy. Najważniejsze jest dla nich utrzymanie miłych stosunków z partnerem, uważają na to, co mówią.

W kulturach *narodów Ameryki Północnej/Azji Południowo-Wschodniej i Wschodniej* (3) okazywanie zniecierpliwienia, irytacji, frustracji czy złości traktowane jest jako zachowanie obraźliwe i grubiańskie. Bardzo istotne dla prowadzenia negocjacji przez partnerów z różnych kultur jest przyswojenie sobie umiejętności społecznych.

Różne są modele łączenia przyjemności z interesami w różnych krajach, np. *Niemcy/Chińczycy* (4) oddzielają biznes od przyjemności, a życie zawodowe od prywatnego. U *Niemców/Chińczyków* (5) sfera prywatna w znacznym stopniu łączy się z zawodową, traktują oni lunch i kolację jako dobrą okazję do poznania partnera biznesowego. We *Francji/Japonii* (6) lunch biznesowy trwa długo, jednak kwestie dotyczące interesów podejmowane są dopiero po deserze.

Łączenie przyjemności z interesami jest także charakterystyczne dla krajów azjatyckich, Ameryki Południowej, Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Trzeba jednak zaznaczyć, że spotkania takie mają służyć bardziej wykorzystaniu w pełni czasu na załatwianie interesów niż nawiązywaniu bliższych więzi. Przedstawiciele *Wschodu/Zachodu* (7) preferują prowadzenie rozmów w atmosferze prywatności, oczekują od partnerów pełnego zaangażowania i nieprzerywania rozmów, jeżeli jest to możliwe. W krajach *europjskich/arabskich* (8) natomiast rozmowy są często przerywane odchodzeniem negocjatorów do telefonu bądź przez sekretarki. Zachowania takie mogą być interpretowane przez zachodnich biznesmenów jako brak kurtuazji czy wręcz zainteresowania gospodarzy. Negocjatorzy o *propartnerskim* nastawieniu wykazują skłonność do ostrożności w posługiwaniu się językiem. Znaczenia tego, co mówią, należy doszukiwać się w kontekście, a nie w słowach, w jakich wyrażają swoje myśli. Ich kultury określane są jako *małokontekstowe/wysokokontekstowe* (9). W Europie Północnej, Australii, Nowej Zelandii i Ameryce Północnej ludzie porozumiewają się w sposób bardziej sprecyzowany. Kultury te nazwiemy *małokontekstowymi/ wysokokontekstowymi* (10).

Różnice kulturowe utrudniają zarówno rozumienie słów, jak i interpretację działań. Przedstawiciele *Wschodu/Zachodu* (11), np. gdy zadają pytanie, przedstawiają swoje stanowisko, oczekują szybkiej odpowiedzi. *Japończycy/Amerykanie* (12) natomiast potrzebują więcej czasu na przemyślenie odpowiedzi, dlatego w negocjacjach często pojawiają się okresy ciszy. *Japończycy/Amerykanie* (13) mogą odebrać to milczenie jako nieuprzejmość, niezrozumienie. Starają się wypełnić przerwy zadawaniem dodatkowych pytań i powtarzaniem tego, co już powiedzieli, zamiast czekać cierpliwie na odpowiedź.

Takie zachowanie może wprowadzić *Japończyków/Amerykanów* (14) w zakłopotanie, ponieważ nie mają szansy na udzielenie odpowiedzi. Aby nie urazić osób, z którymi prowadzimy interesy, warto się dowiedzieć, jakie są ich zwyczaje związane z dawaniem i przyjmowaniem prezentów. Ameryka *Południowa/Północna* (15) nie jest uważana za miejsce, gdzie dawanie prezentów jest popularne, natomiast w krajach nastawionych na budowanie więzi prezent traktuje się jako dowód sympatii. Przed wręczeniem jakiegokolwiek podarunku trzeba się dowiedzieć, jakiego rodzaju prezent byłby dobrze przyjęty w danym kraju. Przykładowo, w *Europie/Chinach* (16) zegarki kojarzone są ze śmiercią.

Bardzo ważne znaczenie ma również komunikacja niewerbalna. Gesty są często uwarunkowane doświadczeniami historycznymi odmiennymi dla różnych krajów. Przykładowo, w kulturach *chrześcijańskich/islamskich, hinduistycznych i buddyjskich* (17) lewa ręka uznawana jest za nieczystą, wykorzystywaną do czynności fizjologicznych. Dlatego wszystkie przedmioty, np. wizytówki, należy podawać prawą ręką, a jeżeli chce się okazać szacunek osobie o wysokiej pozycji społecznej, trzeba wręczyć jej wizytówkę lub podarunek obiema rękami.

Jeżeli chodzi o spojrzenie i jego otwartość, to negocjatorzy pochodzący z kultur *europjskich/azjatyckich* (18) celowo szukają wzroku rozmówcy, aby wyrazić w ten sposób swoje zainteresowanie i sprawdzić, jaki skutek odnoszą ich argumenty. W innych kulturach, przede wszystkim *europjskich/azjatyckich* (19), patrzenie prosto w oczy może być interpretowane jako przejaw wrogości, spuszczenie wzroku zaś oznacza szacunek dla rozmówcy.

Bardzo istotna jest też etykieta zachowań przy stole negocjacyjnym. Etykieta biznesu to zespół zachowań stosowanych świadomie, aby okazać się w najwyższym stopniu profesjonalistą, człowiekiem z klasą, wzbudzającym szacunek, zaufanie oraz konsekwentnym i stałym w wyznawaniu podstawowych wartości. Na etykietę składają się: zasada uprzejmości, powitania, wręczanie biletów wizytowych czy podawanie ręki. Etykieta biznesu międzynarodowego to praktyczna i bardzo przydatna umiejętność. To, jak się zachowujemy, wpływa na postrzeganie nas samych oraz firmy, którą reprezentujemy.

Istotny może się okazać image negocjatora. Na wszystkie spotkania trzeba przychodzić czysto i schludnie ubranym. Należy zachowywać się uprzejmie, okazywać szacunek partnerom. Przykładowo, człowiek biznesu pochodzący z Europy *Południowej/Zachodniej* (20) będzie zapewne ubrany w ciemny i surowy strój, bez zbytnich ozdób. Jego wypowiedź będzie precyzyjna oraz rzeczowa, zaś mowa ciała ograniczona. Biznesmen z Europy *Południowej/Zachodniej* (21) wniesie do stroju elegancję połączoną z ekstrawagancją. W jego wypowiedzi będzie więcej życia i humoru. Dla *Araba/Chińczyka* (22) strój jest odbiciem statusu społecznego i zawodowego, musi być zatem nienaganny. Wszelkie interesy prowadzi się w skromnych pomieszczeniach. Inaczej jest w *Chinach/Ameryce* (23), gdzie panuje ogólne zamiłowanie do bogatych domów, samochodów, firm gigantów o światowym zasięgu.

Na podstawie: Szałajewska, 2012, s. 61-65.

4.10. Savoir-vivre

Ćwiczenie 21. Co to jest savoir-vivre? Co wchodzi w jego skład i jakie ma znaczenie w życiu i biznesie?

Savoir-vivre pochodzi z języka francuskiego i składa się z dwóch czasowników. Savoir, czyli wiedzieć, jak również vivre, a więc żyć. Łącznie słowa te tworzą zwrot „znajomość życia” lub „sztuka życia”. Savoir-vivre określane jest potocznie też jako ogłada, dobre maniere, kultura osobista, wychowanie, bon-ton, konwenans towarzyski, etykieta, znajomość obowiązujących zwyczajów i obyczajów, form towarzyskich i reguł grzeczności funkcjonujących w danej grupie społecznej.

W codziennym życiu mówimy, że savoir-vivre to zestaw zasad dobrego zachowania, w tym m.in.:

- zasad zachowania przy stole (nakrywanie i podawanie do stołu, sposoby jedzenia oraz picia);
- zasad zachowania w relacjach z drugą osobą (w tym regulujących relacje damsko-męskie);
- zasad prezentacji i ubioru stosownego do okazji (wygląd, prezencja, higiena, dress code);
- zasad zachowania w różnych sytuacjach towarzyskich (np. na przyjęciu, w restauracji, w teatrze i operze);
- zasad zachowania w pracy oraz w sytuacjach biznesowych;
- zasad zachowania w komunikacji, zarówno bezpośredniej, telefonicznej czy internetowej.

Tak szerokie oddziaływanie savoir-vivre sprawia, że często mówimy o savoir-vivre internetowym (tzw. netykieta), politycznym, towarzyskim czy też biznesowym. Warto również zdawać sobie sprawę, że zasady savoir-vivre są zmienne w czasie oraz różne w zależności od szerokości geograficznej i kultury. Coś, co mieści się w kanonie dobrych zasad w Polsce, niekoniecznie musi takie być w innym kraju świata. Znajomość zasad międzykulturowych określana jest mianem cross-cultural savoir-vivre i pomaga odpowiednio zachować się i uniknąć popełnienia gafy w towarzystwie. Warto wreszcie zwrócić uwagę na poprawną pisownię terminu savoir-vivre, gdyż często przez osoby nieuważne jest on błędnie zapisywany jako „savuar vivre” lub „savior vivre”. Również pisownia „savoir vivre”, a więc bez myślnika, nie uchodzi za w pełni poprawną.

Na podstawie: Gajewska, 2012.

4.10.1. Wręczanie wizytówek

Ćwiczenie 22. Wybierz właściwy wyraz:

W służbową podróż zawsze warto zabrać sporo wizytówek. W *Indiach/Bułgarii* (1) bez wizytówki w zasadzie nie istniejemy jako partner handlowy – wymienia się tutaj je zdecydowanie częściej niż w *USA/Europie* (2). Wizytówkę, koniecznie w języku angielskim, należy podawać gestem formalnym, w sposób umożliwiający jej przeczytanie.

Wymiana wizytówek jest też ważnym elementem etykiety w relacjach z *Chińczykami/Niemcami* (3). Warto wiedzieć, że wręcza się je obiema rękami.

Jeśli otrzymamy wizytówkę od *Niemca/Chińczyka (4)*, powinniśmy ją od razu przeczytać, trzymając w obu dłoniach. Dopiero po dłuższej chwili można ją odłożyć lub schować.

W dużą liczbę wizytówek, najlepiej dwustronnych, wydrukowanych po polsku i *japońsku/turecku (5)*, powinni też zaopatrzyć się biznesmeni przyjeżdżający do *Turcji/Japonii (6)*.



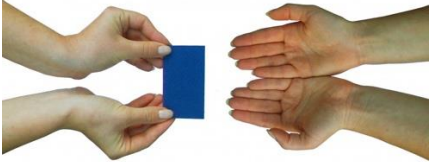
W *Japonii/Polsce (7)* wizytówki wręcza się na początku spotkania, a nie na jego końcu. Robi się to przy pomocy obydwu dłoni, a strona z nadrukiem w ich języku koniecznie musi być na górze.

Podając wizytówkę w *Chinach/Niemczech (8)*, wręczamy ją obiema rękami, delikatnie trzymając oba rogi wizytówki między swoimi kciukami a palcami wskazującymi. W bardzo dobrym tonie jest poświęcenie czasu na przeczytanie danych znajdujących się na wizytówce.

Po otrzymaniu wizytówki od kontrahenta *amerykańskiego/koreańskiego (9)* zapoznaj się z jej treścią, czytając na głos imię i nazwisko partnera biznesowego. Nie chowaj jej do wizytownika, tylko połóż przed sobą na stole.

Na podstawie: *Azjatycka etykieta biznesowa – wręczenie wizytówek*, 2019.

Ćwiczenie 23. W którym kraju tak wręcza się wizytówki?

	(1)
	(2)
	(3)

Do wyboru: Japonia i Chiny, Indie, Kolumbia.

Na podstawie: *Etykieta posługiwania się wizytówką w świetle różnorodności kulturowej*, 2014.

4.10.2. Zachowanie przy stole

Ćwiczenie 24. Wybierz właściwy wyraz:

Wiele spotkań biznesowych, jeśli nie odbywa się w restauracjach, to zazwyczaj się w nich kończy. W *Turcji/Chinach (1)* kolacja biznesowa może trwać długo, ale już w *Turcji/Chinach (2)* nie więcej niż 2 godziny. *Hindusi/Amerycanie (3)* jadają późno, a *Hindusi/Amerycanie (4)* raczej w ciągu dnia.

W *Europie/Azji (5)*, m.in. *Ukrainie/Chinach, Korei (6)* czy *Japonii/Turcji (7)*, spotkania odbywają się zgodnie z przyjętym ceremoniałem. W *Ukrainie/Chinach, Korei (8)* gości wita się już przy wejściu do restauracji. Pierwsza wchodzi osoba najwyższa rangą, zajmuje honorowe miejsce przy stole. Pozostali goście siadają zgodnie z instrukcjami gospodarza. To on daje sygnał do rozpoczęcia uczy. Zwyczajowo zamawia 10-20 dań, aby powstało wrażenie obfitości, bo dużo jedzenia powinno zostać po posiłku. Każdego dania należy skosztować, żeby nie obrazić zapraszającego. Potrawy trzeba pochwalić, zachwycić się ich smakiem. To dobry temat na rozpoczęcie dyskusji. Nie krytykujemy potraw, nawet jeśli coś nie jest w naszym guście, ponieważ *Chińczycy/Kanadyjczycy (9)* i *Turcy/Hindusi (10)* są dumni ze swojej kuchni.

W *Chinach/USA (11)* sygnałem do zakończenia obiadu lub kolacji jest podanie owoców. Natomiast w wielu krajach *europyjskich/azjatyckich (12)* czy *prawosławnych/muzułmańskich (13)* biesiadę kończy raczej filiżanka kawy lub herbaty.

Prawie na całym świecie obowiązuje zasada, że rachunek płaci zapraszający. W *Turcji i Indiach/Kanadzie (14)*, by odwzajemnić gest gościnności, należy zaprosić gospodarzy na posiłek przy innej okazji.

Na podstawie: *Różnice kulturowe w biznesie*, 2018.

4.10.3. Biznesowy dress code w różnych krajach

Ćwiczenie 25. Wybierz właściwy wyraz:

Strój zdobi człowieka, ale zbyt strojny np. w Finlandii będzie odczytany jako przejaw arogancji lub buty.

Amerycanie/Turcy (1) czy *Grecy/Izraelczycy (2)*, choć preferują swobodne zachowanie i ubiór, to jednak frywolne stroje mogą uznać za nieskromne, a przez to w złym tonie.

W *Turcji/Grecji (3)* mile widziana jest klasyka – dla mężczyzn: garnitur i krawat, dla kobiet klasyczne garsonka.

We wszystkich krajach *europyjskich/muzułmańskich (4)*, m.in. *Grecji/Zjednoczonych Emiratach Arabskich (5)*, panie powinny unikać zbyt krótkich sukienek, spódnic, szortów lub bluzek odsłaniających dekolt, a zwłaszcza ramiona.

Także w wielu innych wyznaniowo krajach, np. w *Grecji/USA (6)*, nie należy wchodzić do klasztorów czy świątyń w zbyt skąpym stroju. Kobiety powinny mieć zasłonięte ramiona, a ich spódnice czy sukienki mają być długie.

W *Korei Północnej/Japonii (7)* kobiety przyłapano na chodzeniu w spodniach mogą zostać ukarane pracą przymusową oraz karami grzywny.

W Chinach/Arabii Saudyjskiej (8), jeśli jesteś kobietą, pokazywanie nawet milimetra nagiego ciała jest przestępstwem. Od kobiet wymaga się noszenia nikabu (chusty owijanej dookoła głowy tak, że czoło i oczy są odkryte) i długiego czarnego płaszcza zwanego abają. Cudzoziemki natomiast mogą uciec się do długiej sukienki czy płaszcza.

W Indiach/Szwecji (9) obowiązuje swobodniejszy dress code. Nikogo nie dziwią tenisówki, czy sandały w biurze.

Amerykanie/Włosi (10) przywiązują dużą uwagę do ubioru biznesowego. Liczy się odpowiedni gatunek i jakość materiałów. Wbrew pozorom, wizerunek może mieć duży wpływ na przebieg rozmów i negocjacji.

U Francuzów/Polaków (11) kwestią kluczową jest region, z którego pochodzą. Duże znaczenie ma także wiek. Młodszy ubierają się albo bardzo modnie, albo niechlujnie, ale najczęściej jest to wystudiowana nonszalancja. Starsi pracownicy, w wieku 50+, ubierają się raczej elegancko bez względu na okoliczności. Nie oczekujemy natomiast, że ci z południa przyjdą na spotkanie służbowe pod krawatem. Generalnie jest to grupa, która nie nosi ani garniturów, ani krawatów, tylko luźniejsze stroje, mniej formalne. Natomiast w grę wchodzi tylko markowe ubrania.

„Ubrania czynią ludzi” – to nadrzędna reguła niemiecka/hiszpańska (12) w kwestii ubioru. Szczególnie muszą uważać na siebie kobiety. Panie w pracy nie mogą za bardzo odsłaniać swoich nóg ani dekolty. Niewskazany jest także mocny makijaż czy buty na obcasie powyżej 6 centymetrów. Powód? Nie mogą dekoncentrować w pracy swoich współpracowników.

Dla Francuzów/Holendrów (13) liczy się przede wszystkim wygoda. Dlatego idealną dla nich mieszanką są dżinsy, t-shirt i do tego schludna marynarka, ale to tylko w przypadku ważnych spotkań.

Na podstawie: *Różnice kulturowe w biznesie*, 2018; *Udajesz się w podróż służbową za granicę?...*, 2016; *Kultura pracy w różnych krajach europejskich*, 2019; *Jak ubierać się do pracy?...*, 2012.

Ćwiczenie 26. Rozwiąż test z zasad savoir-vivre:

1. Czy można założyć koszulę z krótkim rękawem pod marynarkę?

- a) tak,
- b) nie,
- c) tylko latem.

2. Czy można założyć krawat do koszuli z krótkim rękawem?

- a) tak,
- b) nie,
- c) tylko krawat sportowy.

3. W ubiorze sportowym we wzorki może być:

- a) wszystkie elementy ubioru,
- b) spodnie i marynarka,
- c) koszula i krawat,
- d) tylko jeden element ubioru,
- e) krawat i marynarka.

4. Gdy sięgamy na przyjęciu po chleb, bierzemy go:

- a) ręką,
- b) swoim widelcem,
- c) przeznaczonym do tego widelcem,
- d) przez serwetkę.

5. Chleb, który wzięliśmy z koszyka stojącego na stole:

- a) kładziemy na brzegu swojego talerza,
- b) kładziemy na specjalnie do tego przeznaczonym talerzyku,
- c) trzymamy cały czas w ręku,
- d) kładziemy na serwetce obok naszego talerza.

6. Kobieta, gdy siada do stołu, małą torebkę:

- a) kładzie na kolanach,
- b) wiesz na poręczy krzesła,
- c) stawia na stole,
- d) kładzie na podłodze obok krzesła lub pod krzesłem.

7. Kobieta, gdy siada do stołu, dużą torebkę:

- a) kładzie na kolanach,
- b) wiesz na poręczy krzesła,
- c) stawia na stole,
- d) kładzie na podłodze obok krzesła lub pod krzesłem.

8. Mężczyzna zakłada do ubioru wizytowego:

- a) tylko sznurowane półbuty ze skóry,
- b) każdy typ półbutów, również nie sznurowane np. mokasyny,
- c) tylko półbuty sznurowane ze skóry lub z zamszu.

9. Do garnituru ciemnoszarego mężczyzna może założyć:

- a) tylko buty czarne,
- b) tylko brązowe,
- c) czarne lub brązowe,
- d) brązowe lub w kolorze garnituru,
- e) w kolorze garnituru.

10. Krawat wiążemy w ten sposób, by:

- a) jego trójkąt był na poziomie paska do spodni,
- b) jego trójkąt był na poziomie 10 cm powyżej paska do spodni,
- c) jego trójkąt był na poziomie 10 cm poniżej paska do spodni,
- d) obojętne czy a. czy b. czy c.

11. Przed wieczorem spódnice i sukienki muszą sięgać:

- a) obojętne jest ich długość,
- b) powinny być po prostu krótkie,
- c) najwyżej 6 cm poniżej kolana, a ich najkrótsza długość ma być do 6 cm powyżej kolana,
- d) powinny być zawsze poniżej kolana.

12. W męskiej kamizelce:

- a) zapinamy wszystkie guziki,
- b) nie zapinamy dolnego guzika,
- c) nie zapinamy dwóch dolnych guzików,
- d) nie zapinamy górnego guzika.

13. Gdy jest bardzo gorąco kobieta:

- a) może przyjść do pracy z gołymi nogami,
- b) musi przyjść w rajstopach,
- c) to zależy od okoliczności.

14. Gdy mężczyzna ma na sobie marynarkę z trzema guzikami, to gdy stoi, muszą być zapięte:

- a) wszystkie guzik,
- b) górny guzik,
- c) dwa górne guziki,
- d) guzik środkowy,
- e) albo wszystkie guziki albo guzik środkowy,
- f) albo guzik środkowy albo dwa górne guziki.

15. Kobieta powinna zasłaniać ramiona, plecy i dekolt:

- a) zimą,
- b) wieczorem,
- c) w dzień,
- d) rano.

16. Gdy mężczyzna i kobieta stoją pod parasolem, powinni stać w sposób następujący:

- a) przodem do siebie,
- b) bokiem do siebie,
- c) kobieta za mężczyzną,
- d) mężczyzna za kobietą.

17. Nie wolno nam żuć gumy:

- a) w sytuacjach uroczystych,
- b) w pomieszczeniach zamkniętych,
- c) w obecności innych osób,
- d) witając się z kimś,
- e) podczas rozmowy z kimś.

18. Jeżeli jest gorąco, możemy zdjąć marynarkę w niektórych sytuacjach, gdy:

- a) mamy pod spodem koszulę,
- b) mamy pod spodem kamizelkę,
- c) mamy pod spodem koszulę lub kamizelkę.

19. Rozmowę telefoniczną kończy:

- a) ten kto ją zaczął,
- b) ten do kogo dzwonił,
- c) osoba starsza,
- d) ten komu się bardziej spieszy.

20. Perfumy orientalne można używać:

- a) tylko wieczorem,
- b) tylko latem,
- c) cały dzień,
- d) tylko rano.

21. Kieliszek do wina białego trzymamy za:

- a) nóżkę,
- b) czaszę,
- c) jeżeli jest mniejszy i lżejszy za nóżkę, a jeżeli duży i cięższy to za czaszę.

22. Pierogi jemy:

- a) samym widelcem,
- b) nożem i widelcem.

23. Po wejściu do mieszkania znajomych:

- a) witamy się i rozbieramy,
- b) rozbieramy się i witamy,
- c) rozbieramy się, przechodzimy do pokoju i się witamy.

24. Gdy podczas jedzenia w restauracji upadnie kobiecie na podłogę widelec:

- a) sama go podnosi,
- b) podnosi go towarzyszący jej mężczyzna,
- c) mężczyzna wzywa kelnera i ten podnosi widelec,
- d) obojętne kto go podnosi.

25. W ramach procedury związanej z proszeniem kobiety do tańca, tańczeniem i odprowadzaniem jej na miejsce mężczyzna wykonuje:

- a) dwa ukłony,
- b) trzy,
- c) cztery,
- d) pięć,
- e) sześć.

26. Jesteś świeżo upieczonym absolwentem uniwersytetu. Na przyjęciu rozmawiasz z nieznanym sobie dotąd profesorem; wręczasz mu wizytówkę:

- a) na początku rozmowy,
- b) na jej końcu,
- c) tylko wtedy, gdy cię o to poprosi.

27. Na zaproszeniu na przyjęcie widnieje napis – „black tie”; oznacza on, że masz założyć:

- a) czarny garnitur,
- b) smoking,
- c) frak.

28. Na zaproszeniu na przyjęcie widnieje napis – „habit”; oznacza on, że masz założyć:

- a) czarny garnitur,
- b) smoking,
- c) frak,
- d) strój dowolny.

29. Które ryby zjadamy bez użycia specjalnych sztućców do ryb?

- a) pstrągi,
- b) śledzie matjasy,
- c) plaster wędzonego łososia,
- d) węgorze,
- e) filet z dorsza,
- f) filet z soli.

30. Jedząc zupę, wkładamy łyżkę do ust:

- a) bokiem,
- b) czubkiem,
- c) obojętnie.

31. Do ust możemy podnosić zupę w:

- a) filiżance z jednym uszkiem,
- b) filiżance z dwoma uszkami,
- c) filiżance z jednym uszkiem i filiżance z dwoma uszkami.

32. Na przyjęciu zorganizowanym w naszym domu zaproszone, zaprzyjaźnione od wielu lat z nami małżeństwa:

- a) usadzamy obok siebie,
- b) rozdzielamy je,
- c) to zależy od okoliczności.

33. Pijąc kawę na stojąco, podnosimy filiżankę do ust:

- a) bez talerzyka,
- b) razem z talerzykiem,
- c) obojętnie.

34. Do kawy podajemy:

- a) ciastka,
- b) kruche ciasteczka,
- c) czekoladki
- d) ciastka i czekoladki,
- e) kruche ciasteczka i czekoladki,
- f) ciastka i kruche ciasteczka.

35. Napoleonkę jemy:

- a) łyżeczką,
- b) widelczykiem,
- c) łyżeczką i widelczykiem.

36. Do obiadu mamy przygotowane wino w pięknych, ozdobnych butelkach:

- a) stawiamy je na stole,
- b) stawiamy je na specjalnym stoliku,
- c) przelewamy je do karafek i karafki stawiamy na stole,
- d) przelewamy je do karafek i karafki stawiamy na specjalnym stoliku.

37. Jesteś abstynentem lub kierowcą. Podczas toastu podnosisz do góry:

- a) kieliszek wina,
- b) kieliszek z wodą,
- c) szklaneczkę z sokiem,
- d) niczego nie podnosisz.

38. Toast można wznieść:

- a) szampanem,
- b) białym winem,
- c) czerwonym winem.

39. Toast można wznieść:

- a) na początku przyjęcia,
- b) pomiędzy daniami,
- c) podczas deseru,
- d) przez cały czas trwania przyjęcia.

40. Jesteś gospodarzem przyjęcia. Przed tobą staje zadanie przedstawienia sobie pana X liczącego 50 lat i małżeństwa Z (ona 25 lat i on 30 lat). Przedstawiasz ich sobie w sposób następujący:

- a) Pana X przedstawiasz pani Z, następnie pana Z panu X,
- b) Pana X przedstawiasz małżeństwu,
- c) Pana Z przedstawiasz panu X, a następnie pana X przedstawiasz pani Z,
- d) Panią Z przedstawiasz panu X, a następnie pana Z przedstawiasz panu X.

41. Masz przedstawić sobie gościa z USA, pana C, który ma 23 lata, który do ciebie przyjechał i twoją żonę, która ma 40 lat.

- a) przedstawiasz gościa żonie,
- b) przedstawiasz żonę gościowi,
- c) mówisz: poznajcie się państwo i sami się sobie przedstawiają.

Na podstawie: *Kultura biznesu czyli biznesowy savoir vivre*, 2014, s. 7-14.

BIBLIOGRAFIA

- Anusiewicz, Cz., Dąbrowska, A., Fleicher, M. (2000). Językowy obraz świata i kultura. Projekt koncepcji badawczej. *Acta Universitatis Wratislaviensis, No 2218. Język a Kultura. Tom 13*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Azjatycka etykieta biznesowa – wręczanie wizytówek. (2019). Pobrane z: <https://www.sukcesna.szpilkach.pl/wizerunek/savoir-vivre/azjatycka-etykieta-biznesowa-wreczanie-wizytowek-artykul331>.
- Bachnik, K. (2017). Międzykulturowość w cyberprzestrzeni: nowe wzorce komunikacji. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 153*. Warszawa: Wydawnictwo SGH. Pobrane z: https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/zeszyty_naukowe_studia_i_prace_kzif/Documents/Katarzyna_Bachnik.pdf.
- Baranowska-Janusz, M. (2021). *Wkręcenie w wielokulturowość*. Pobrane z: https://kultura.ceo.org.pl/wp-content/uploads/sites/4/2021/09/wkreceni_publicacja_final.pdf.
- Bąk, P., Sukiennik, M., Kowal, B. (2016). Kultura korporacyjna w aspekcie procesów zarządczych w polskich przedsiębiorstwach wydobywczych. *Inżynieria Mineralna – Lipiec-Grudzień. Journal of the Polish Mineral Engineering Society*. Pobrane z: <https://bibliotekanauki.pl/api/full-texts/2020/12/11/5eb983f4-69e9-4424-a0e2-a5bdf1c118f7.pdf>.
- Białopiotrowicz, E., Kojkoł, J. (2010). Stereotypy i uprzedzenia w środowisku studentów Akademii Marynarki Wojennej. *Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, LI, 4*(183).
- Budzanowska-Drzewiecka, M., Marcinkowski, A., Motyl-Adamczyk, A. (2016). *Różnice kulturowe w komunikacji biznesowej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Burdzik, T. (2013). Tradycja a kształt kultury w czasach globalizacji. *Kultura i Historia, 23*. Pobrane z: <http://www.kulturaihistoria.umcs.lublin.pl/archives/4715>.
- Byram, M., Barrett, M i in. (2011a). *Autobiografia spotkań międzykulturowych. Pojęcia do przedyskutowania*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- Byram, M., Barrett, M i in. (2011b). *Autobiografia spotkań międzykulturowych. Kontekst, koncepcje, teorie*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- Chwiałkowska, J. (2021). *Kolory w marketingu. Znaczenie psychologii kolorów w biznesie*. Pobrane z: <https://semcore.pl/kolory-w-marketingu-znaczenie-psychologii-kolorow-w-biznesie/>.
- Co to jest wielokulturowość? Definicja, teorie i przykłady*. (2020). Pobrane z: <https://www.greelane.com/pl/nauka-tech-math/nauki-spoleczne/what-is-multiculturalism-4689285>.
- Czachur, W. (2017). *Lingwistyka kulturowa i międzykulturowa. Antologia*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Działalność gospodarcza a religia*. (2008-2010). Pobrane z: http://etyka-biznesu.eprace.edu.pl/443,Dzialalnosc_gospodarcza_a_religia.html.
- Etykieta posługiwania się wizytówką w świetle różnorodności kulturowej*. (2014). Pobrane z: <https://newpr.pl/etykieta-poslugiwania-sie-wizytowka-w-swietle-roznorodnosci-kulturowej/>.
- Frączek, A. (2012). Komunikacja interpersonalna. *Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość, 9*. Pobrane z: https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Studia_Gdanske_Wizje_i_rzeczywistosc/Studia_Gdanske_Wizje_i_rzeczywistosc-r2012-t9/Studia_Gdanske_Wizje_i_rzeczywistosc-r2012-t9-s118-131/Studia_Gdanske_Wizje_i_rzeczywistosc-r2012-t9-s118-131.pdf.

- Gajewska, A. (2012). *Zasady savoir-vivre – przy stole, w pracy, w biznesie*. Pobrane z: <https://eventis.pl/arttykul/zasady-savoir-vivre-przy-stole-w-pracy-w-biznesie-id36>.
- Giryn-Boudy, M. (2021). Różnice komunikacji niewerbalnej w Polsce i Chinach. *Gdańskie Studia Azji Wschodniej*, 19. Pobrane z: <https://www.ejournals.eu/GSAW/2021/Zeszyt-19-2021/art/19035/>.
- Gonigroszek, D. (2008). Językowy obraz świata barw i kolorów jako przykład kulturowych różnic w językach. *Językoznawstwo: współczesne badania, problemy i analizy językoznawcze*, 1(2). Pobrane z: https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Językoznawstwo_wspolczesne_badania_problemy_i_analizy_jezykoznawcze/Językoznawstwo_wspolczesne_badania_problemy_i_analizy_jezykoznawcze-r2008-t2/Językoznawstwo_wspolczesne_badania_problemy_i_analizy_jezykoznawcze-r2008-t2-s91-99/Językoznawstwo_wspolczesne_badania_problemy_i_analizy_jezykoznawcze-r2008-t2-s91-99.pdf
- Gonigroszek, D. (2013). Rola metafor w nauczaniu języków obcych. W: O. Majchrzak (red.), *PLEJ_2 czyli PsychoLingwistyczne Eksploracje Językowe*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Pobrane z: <https://core.ac.uk/download/pdf/71986752.pdf>.
- Grade, A., Osęka, P. (2012). *Bliskość i dystans. Kulturowe różnice między narodami*. Pobrane z: <https://www.dw.com/pl/bliskość-i-dystans-kulturowe-różnice-między-narodami/a-16383506>.
- Greń, Z. (2001). Stereotypy jako fenomeny językowe. W: M. Kofta, A. Jasińska-Kania (red.), *Stereotypy i uprzedzenia. Uwarunkowania psychologiczne i kulturowe*. Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/329155456_Stereotypy_jako_fenomeny_jezykowe.
- Jak ubierać się do pracy? Oto dress code w różnych krajach Europy*. (2012). Pobrane z: <https://kobieta.dziennik.pl/moda-na-topie/artykuly/394981,jak-ubierac-sie-do-pracy-oto-stroj-sluzbowy-dress-code-w-europie-polsce-francji-holanii-niemczech-i-wloszech.html>.
- Jakubowski, D. (2021). Wprowadzenie do tematyki metafory i metonimii w języku arabskim. W: K. Bańka-Orłowska (red.), *Oriental Meetings in Sosnowiec. Language, Literature, Society*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. Pobrane z: https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/21732/4/Jakubowski_Wprowadzenie_do_tematyki.pdf.
- Jak witają się ludzie w różnych zakątkach świata?* (2020). Pobrane z: <https://podroze.onet.pl/ciekawe/powitania-w-roznych-krajach-jak-sie-witac-za-granica/nm624re>.
- Językowy obraz świata*. Pobrane z: <https://zpe.gov.pl/a/jezykowy-obraz-swiata/DO2rtcE6>.
- Komor, M. (2010). Modele komunikacji międzykulturowej. W: G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz, (red.), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 595. *Ekonomiczne Problemy Usług*. 55. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kompetencje kulturowe w edukacji. Przewodnik dla nauczycieli*. (2015). Katowice: Kuratorium Oświaty.
- Kompetencje międzykulturowe w miejscu pracy*. (2021). Pobrane z: <https://www.gowork.pl/blog/kompetencje-miedzykulturowe/>.
- Komunikacja*. (2018-2022). Pobrane z: <https://www.badania-satysfakcji-pracownikow.pl/baza-wiedzy/o-organizacjach/komunikacja>.
- Kręgi kulturowe świata*. (2020). Pobrane z: https://quizizz.com/admin/quiz/5e772459_d8c927001_c52_dc8d/kręgi-kulturowe-wiata.
- Krzyszowska, M. (2015). *Języki świata*. Pobrane z: <https://zpe.gov.pl › pdf › PtjFMrdk6>.
- Kultura biznesu czyli biznesowy savoir vivre*. (2014). Pobrane z: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2014_kultura_biznesu.pdf.

- Kultura pracy w różnych krajach europejskich.* (2019). Pobrane z: https://www.lm.pl/sport/informacja/121697/kultura_pracy_w_roznych_krajach_europejskich.
- Kultury ceremonialne i nieceremonialne.* (2013-2022). Pobrane z: <https://pre-epodreczniki.open.agh.edu.pl/tiki-index.php?page=Kultury+ceremonialne+i+nieceremonialne>.
- Liszka, A. (2021). *Kultury propartnerskie i protransakcyjne – jak się komunikować?* Pobrane z: <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/5201168,Kultury-propartnerskie-i-protransakcyjne-jak-sie-komunikowac.html>.
- Łuczka, D. (2017). *Mowa gestów dłoni.* Pobrane z: <http://projektowniawizerunku.pl/wp-content/uploads/2017/01/Gesty.pdf>.
- Łuczka, D. (2022). Różnice kulturowe w wybranych krajach europejskich. Co kraj to biznesowy obyczaj. W: *Zarządzanie. Transport manager.* Pobrane z: <https://projektowniawizerunku.pl/wp-content/uploads/2016/05/Obyczaje.pdf>.
- Marczewska, M. (2018) Stereotypy etniczne we współczesnym polskim dyskursie publicznym. *Res Historia. Czasopismo Instytutu Historii UMCS*, 46. Pobrane z: <https://journals.umcs.pl/rh/article/view/6369>.
- Melosik, Z. (2004). Kultura instant: paradoksy pop-tożsamości. *Dydaktyka Literatury*, 24. Pobrane z: <https://zbc.uz.zgora.pl/dlibra/publication/59259/edition/50915?language=pl>.
- Mikułowski Pomorski, J. (2012). *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym.* Kraków: Universitas.
- Miłoszewska, D. (2008). Zderzenie cywilizacji – mit czy rzeczywistość. W: W. Malendowski, (red.), *Świat współczesny. Wyzwania, zagrożenie i współzależności w procesie budowy Nowego Porządku Międzynarodowego.* Pobrane z: https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/962/1/Zderzenie_cywilizacji.pdf.
- Morawiec, E. (1999). Niektóre negatywne cechy współczesnej kultury i ich uzasadnienia. *Roczniki Filozoficzne*, XLVII(2). Pobrane z: <https://ojs.tnkul.pl/index.php/rf/article/view/14240/15261>.
- Mroziewski, M. (2002). Narodowe style zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 9(752). Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/338249960_Narodowe_style_zarzadzania.
- Multi-kulti w biznesie.* (2018). Pobrane z: <https://newplayers.pl/multi-kulti-w-biznesie/>.
- Murmann, J. (2014). Wielojęzyczność jako źródło cierpień? Pozytywy i negatywy rozbudowanych kompetencji językowych z perspektywy społecznej i lingwistycznej. *Socjolingwistyka*, XXVIII. Pobrane z: <https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Socjolingwistyka/Socjolingwistyka-r2014-t28/Socjolingwistyka-r2014-t28-s29-47/Socjolingwistyka-r2014-t28-s29-47.pdf>.
- Nagórko, A. (2021). Anny Wierzbickiej *key words* a kulturemy: porównywanie języków – porównywanie kultur. *Prace Filologiczne. Rocznik Wydziału Polonistyki Uniwersytetu Warszawskiego*, LXXVI. Pobrane z: <https://www.journals.polon.uw.edu.pl/index.php/pf/article/view/878/697>.
- Nowak, T. *Różnice kulturowe w biznesie.* Pobrane z: <https://deltatraining.pl/najwazniejsze-artykuly/roznice-kulturowe-w-biznesie/>.
- Ober, J. (2013). Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 65. Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/340546902_Funkcja_i_rola_efektywnej_komunikacji_w_zarzadzaniu.
- Olszak, M. (2006). Wpływ stereotypów na relacje społeczne: podział, mechanizmy powstawania i funkcje stereotypów. *Pedagogika Filozoficzna on-line*, 1.

- Paleczny, T. (2008). Komunikacja międzykulturowa w globalizującym się świecie. *Państwo i Społeczeństwo*, VIII(1), 46-49. Pobrane z: <https://core.ac.uk/download/pdf/214931717.pdf>.
- Pietruszka, L. (2019). Obraz zwierząt na materiale frazeologii animalistycznej współczesnego języka polskiego. *Young Scientist*, 4.2(68.2). Pobrane z: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/4.2/41.pdf>.
- Pogorzelski, J. (2008). *Kody kulturowe*. Pobrane z: <http://jacekpogorzelski.pl/kody-kulturowe/>.
- Przestrzeń dla kształcenia międzykulturowego. Metody nauczania kompetencji międzykulturowych poprzez sztukę i działanie.* (2016). Pobrane z: <https://www.dkkadr.waw.pl/wp-content/uploads/2016/12/GUIDEBOOK.pdf>.
- Rak, M. (2015). Co to jest kulturem? *LingVaria. Półrocznik Wydziału Polonistyki Uniwersytetu Jagiellońskiego*, X, 2(20). Pobrane z: https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/17715/rak_co_to_jest_kulturem_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Rosa, G., Ostrowska, I., Słupińska, K., Gracz, L. (2018). *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*. Kraków-Legionowo: Edu-Libri.
- Rozkwitalska, M. (2008). Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania: amerykański, azjatycki, europejski, globalny. *Organizacja i Kierowanie*, 2(132). Pobrane z: https://www.academia.edu/2312679/Zarządzanie_międzynarodowe_a_modele_zarządzania_amerykański_azjatycki_europejski_globalny.
- Różnice kulturowe w biznesie.* (2018). Pobrane z: <https://www.trade.gov.pl/pl/analizy-rynkowe/pozostale/inne/261926,roznice-kulturowe-w-biznesie.html>.
- Różnice kulturowe w międzynarodowych relacjach biznesowych.* (2017). Warszawa: Ministerstwo Spraw Zagranicznych.
- Różnice kulturowe związane z podejściem do czasu i przestrzeni.* (2020). Pobrane z: <https://migranci.wielkopolska.caritas.pl/03-08-2020-roznice-kulturowe-zwiazane-z-podejsciem-do-czasu-i-przestrzeni/>.
- Różnice kulturowe: Kto ważniejszy jednostka czy grupa?* (2020). Pobrane z: <https://migranci.wielkopolska.caritas.pl/15-07-2020-roznice-kulturowe-kto-wazniejszy-jednostka-czy-grupa/>.
- Różnice kulturowe: niski lub wysoki kontekst kultury.* (2020). Pobrane z: <https://migranci.wielkopolska.caritas.pl/08-09-2020-roznice-kulturowe-niski-lub-wysoki-kontekst-kultury/>.
- Różnice kulturowe.* (2021). Pobrane z: <https://quizizz.com/admin/quiz/608a7502f7ad71001b8f3e08/ronice-kulturowe-lm>.
- Rutkowska, A. (2018). Kulturowo-ekonomiczne aspekty komunikacji międzykulturowej. *Kultura i Wartości*, 25. Pobrane z: <https://journals.umcs.pl/kw/article/viewFile/6529/5430>.
- Salwa, A. *Materiały dydaktyczne*. Pobrane z: https://www.scdn.pl/images/stories/projekty/TIKO/Stereotypy_miedzykulturowe.pdf.
- Sikora, K. (2021). *Co kraj, to obyczaj – komunikacja międzykulturowa, czyli jak rozmawiać, żeby się dogadać*. Pobrane z: <https://www.onet.pl/styl-zycia/damosfera/co-kraj-to-obyczaj-komunikacja-miedzykulturowa-czyli-jak-rozmawiac-zeby-sie-dogadac/d8sjjfb,30bc1058>.
- Sikorski, Cz. (2002). Dysonanse kulturowe w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4. Pobrane z: <https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/03/3sikorski.pdf>.
- Simpson, D. (2012). Modele analizowania różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym. *Wyzwania gospodarki globalnej. Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, 31.

- Stoczewska, B. (2019). *Charakter narodowy Polaków. Refleksje nad jego postrzeganiem w myśli społeczno-politycznej kilku ostatnich dziesięcioleci*. Pobrane z: https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/84768/stoczewska_charakter_narodowy_polakow_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Stojkow, M. (2022). *Różnice kulturowe a reklama*. Pobrane z: <https://pre-epodreczniki.open.agh.edu.pl/tiki-index.php?page=Różnice+kulturowe+a+reklama>.
- Suchocka, A. (2016). Kompetencje międzykulturowe – przywilej czy konieczność? *Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych. Kwartalnik*, 4. Pobrane z: http://colloquium.elsite.eu/images/numery/4_2016/A._Suchocka.pdf.
- Szałajewska, A. (2012). Kulturowe aspekty międzynarodowych negocjacji handlowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 678. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 20.
- Szeluga, A. (2020). O roli kodu kulturowego i jego komponentów w procesie konstytuowania znaczenia w języku obcym. *Forum Filologiczne Ateneum*, 2(8). Pobrane z: <https://www.ateneum.edu.pl/assets/Uploads/004-2-2020-SZELUGA.PDF>.
- Tolerancja i ksenofobia*. (2020). Pobrane z: <https://quizizz.com/admin/quiz/5e7bf09ffbbfa7001b9472f5/tolerancja-i-ksenofobia>.
- Trzaska, M. (2021). *Symbolika zwierząt – co oznaczają zwierzęta mocy?* Pobrane z: <https://stylzycia.radiozet.pl/Magia/Wrozby/Symbolika-zwierzat-co-oznacza-zwierzeta-mocy-31501>.
- Udajesz się w podróż służbową za granicę? Sprawdź, jaki obowiązuje tam dress code*. (2016). Pobrane z: <https://tvn24.pl/biznes/ze-swiata/piec-krajow-z-restrykcyjnym-dress-codem-ra617145-4465718>.
- Waligóra, Ł. (2018). Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 348.
- Wenderlich, P. (2015). Kultura masowa – aktywni konsumenci, bierni obywatele? Implikacje w sferze publicznej. *Świat Idei i Polityki*, 14(26). Pobrane z: [https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/4190/Kultura masowa aktywni konsumenci bierni obywatele Implikacje w sferze publicznej.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/4190/Kultura%20masowa%20aktywni%20konsumenci%20bierni%20obywatele%20Implikacje%20w%20sferze%20publicznej.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Wiele kultur – każda inna*. Pobrane z: http://www.fundacja.kolping.pl/img/uploaded_editor/files/7_wiele_kultur.pdf.
- Wręczanie prezentów w innych kulturach*. (2022). Pobrane z: <https://www.wyjatkowyprezent.pl/blog/wreczanie-prezentow-w-innych-krajach/>.
- Zarządzanie kadrami: rozwiąż test o różnicach kulturowych*. (2008). Pobrane z: <https://www.firma.egospodarka.pl/34837,Zarzadzanie-kadrami-rozwiaz-test-o-roznicach-kulturowych,1,47,1.html>.
- Zarzycka, G. (2019). Kulturomy polskie – punkty widzenia, techniki ich wydobywania i negocjowania. Stosowanie perspektywy etnolingwistycznej w glottodydaktyce polonistycznej. *Acta Universitatis Lodzianensis. Kształcenie Polonistyczne cudzoziemców*, 26. Pobrane z: <https://czasopisma.uni.lodz.pl/kpc/article/view/6021/5672>.
- Zenderowski, R., Koziński, B. (2022). *Różnice kulturowe w biznesie*. Warszawa: CeDeWu.
- Zwyczaje przy stole, które zaskakują podczas egzotycznych wakacji*. (2019). Pobrane z: <https://szpilki.wplecaku.pl/zwyczaje-przy-stole-ktore-zaskakuja-podczas-egzotycznych-wakacji/>.
- Żydek-Bednarczuk, U. (2015). *Spotkanie kultur: komunikacja i edukacja międzykulturowa w glottodydaktyce*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

KLUCZ

Rozdział I.

Ćwiczenie 1: (1) mandaryńskim; (2) hindi; (3) urdu; (4) angielski; (5) hiszpański; (6) portugalski; (7) francuski; (8) arabski; (9) tamilski; (10) farski; (11) rosyjski.

Ćwiczenie 5: (1) Ameryce; (2) Niemczech; (3) Amerykanów; (4) Chińczyków; (5) Ameryce; (6) Japonii; (7) Ameryce; (8) Francji; (9) USA; (10) Francji.

Ćwiczenie 10: (1) Żyd; (2) Niemiec; (3) Rosjanin.

Ćwiczenie 11: (1) poznawczych; (2) kategoryzacja; (3) pozornej korelacji; (4) błąd korespondencji; (5) afektywne; (6) warunkowaniem klasycznym; (7) ekspozycji; (8) społeczne; (9) tożsamość społeczna; (10) kulturowe; (11) społecznego; (12) konformizm; (13) ról społecznych.

Ćwiczenie 12: (1) uprzedzenie; (2) emocjonalny; (3) poznawczy; (4) behawioralny; (5) negatywnej; (6) stereotypy; (7) uprzedzenia; (8) uprzedzenie; (9) uprzedzeń; (10) uprzedzenie; (11) uprzedzeń; (12) uprzedzenia; (13) uprzedzeń; (14) stereotypów; (15) uprzedzeń; (16) stereotypy; (17) uprzedzenia; (18) uprzedzeń; (19) uprzedzenia; (20) uprzedzeniami; (21) uprzedzeń; (22) uprzedzenie; (23) uprzedzeń; (24) uprzedzenia.

Ćwiczenie 14: (1) Hiszpanii; (2) Anglii; (3) Francji; (4) Włoszech; (5) Niemczech; (6) Polsce; (7) Grecji; (8) Moskwie.

Ćwiczenie 15: (1) duński obiad świąteczny; (2) irlandzka rozmowa; (3) tradycyjny dom brytyjski; (4) belgijskie koronki; (5) turecka kawiarnia; (6) francuskie wino; (7) hiszpańska corrida; (8) niemiecka symfonia; (9) rosyjski balet; (10) włoska opera; (11) szwedzka stuga.

Ćwiczenie 17: (1) pies; (2) kot; (3) konia; (4) kot; (5) psem; (6) końskie; (7) kot; (8) wilkiem; (9) mysz; (10) bóbr; (11) suseł; (12) jeża; (13) lew; (14) słoń; (15) kurze; (16) koń; (17) psu; (18) kot; (19) kot; (20) konie; (21) wół; (22) byka; (23) słoń; (24) małpę; (25) żółw; (26) kurami; (27) ryba; (28) muchy; (29) bąka; (30) osa; (31) mrówka; (32) gęsi; (33) kura; (34) sroka; (35) sójka; (36) kania; (37) sowa; (38) piskorz; (39) świnia; (40) niedźwiedziu; (41) zając; (42) lis; (43) mysz; (44) owca; (45) baran; (46) wilk; (47) pies; (48) konie.

Ćwiczenie 19: (1) topola; (2) dąb; (3) pieprz; (4) chmiel; (5) cytryna; (6); osika; (7) topola; (8) rzep; (9) śliwka; (10) groch; (11) dąb; (12) burak; (13) kapusty; (14) pszenicy; (15) pieprz; (16) mak; (17) pieprzu; (18) wierzbie; (19) blekotu; (20) owsa; (21) grzyb; (22) kwiatek.

Ćwiczenie 20: (1) serca; (2) serce; (3) sercu; (4) serce; (5) serce; (6) wątroba; (7) sercem; (8) serca; (9) wątrobie; (10) serca; (11) serca; (12) serce; (13) serce; (14) serce; (15) serca; (16) serce; (17) serce; (18) wątrobie; (19) serca; (20) sercu.

Ćwiczenie 21: (1) ktoś jest pod ręką; być o dwa kroki od kogoś; spotkać się z kimś twarzą w twarz; ominąć kogoś szerokim łukiem; (2) co łaska; pi razy oko; na oko; tyle, ile dusza zapagnie; wszystko, czego dusza zapagnie; walić drzwiami i oknami; (3) przysięgać na wszystkie świętości; do szpiku kości; do utraty tchu; robić coś do nieprzytomności; całym pędem; bez granic; (4) pomknąć jak strzała; lotem błyskawicy; biec jak na skrzydłach; pędzić pełną parą; w mgnieniu oka; dodać gazu.

ROZDZIAŁ II.

Ćwiczenie 1: (1) kulturę; (2) kulturowo; (3) zachowania ludzkie; (4) nawykiem społecznym; (5) regularnością; (6) doświadczeniami; (7) symbolami; (8) znaki symboliczne; (9) dorobku kulturowego; (10) człowieka; (11) kontaktów; (12) sposób zachowania; (13) powszechnie; (14) doświadczenie; (15) dziedziczenia.

Ćwiczenie 2: (1) wzór idealny; (2) wzór realny; (3) wzór jawny; (4) wzór ukryty; (5) wartości; (6) normy; (7) sankcje.

Ćwiczenie 3: (1) brzoskwinie; (2) kokosy; (3) kokosy; (4) brzoskwinie; (5) kokosy.

Ćwiczenie 6: (1) judeo-chrześcijańskiej; (2) Bliskiego Wschodu; (3) Allaha; (4) Dalekiego Wschodu; (5) skandynawskie; (6) zachodnich; (7) przyszłości; (8) Afryki Środkowej; (9) źli; (10) nie są ani całkowicie źli, ani całkowicie dobrzy; (11) anglosaskie; (12) Ameryki Łacińskiej; (13) anglosaskie czy skandynawskie; (14) japońskie; (15) amerykańska.

Ćwiczenie 7: (1) prawosławna; (2) chińska; (3) zachodnia; (4) japońska; (5) latynoamerykańska; (6) islamska; (7) afrykańska; (8) hinduistyczna.

Ćwiczenie 10: 1 – d; 2 – a; 3 – a; 4 – b; 5 – c; 6 – b; 7 – c; 8 – c; 9 – b; 10 – c; 11 – b; 12 – c.

Ćwiczenie 11: (1) zachodnią; (2) wschodnią; (3) zachodnia; (4) wschodnia; (5) zachodniej; (6) wschodniej; (7) zachodniej; (8) wschodniej; (9) zachodniej; (10) wschodniej; (11) zachodniej; (12) protestantyzm; (13) wschodniej; (14) buddyzm; (15) zachodnia; (16) wschodnia; (17) zachodniej; (18) przyszłość; (19) wschodniej; (20) przeszłość.

Ćwiczenie 13: (1) adoptowany; (2) ukryty imigrant; (3) obcokrajowiec; (4) lustro.

Ćwiczenie 14: (1) eksterminacja; (2) stereotyp społeczny; (3) nacjonalizm; (4) dyskryminacja; (5) ksenofobia; (6) nietolerancja; (7) uprzedzenie; (8) szowinizm; (9) antysemityzm; (10) rasizm.

Ćwiczenie 15: (1) dyfuzja kulturowa; (2) akulturacja; (3) asymilacja; (4) desymilacja; (5) integracja kulturowa; (6) synkretyzm kulturowy.

Ćwiczenie 16: (1) euforii; (2) szoku kulturowego; (3) etap miesiąca miodowego; (4) etap irytacji i wrogości; (5) stopniowe dostosowanie się; (6) biculturalizm.

Ćwiczenie 17: 1 – b; 2 – c; 3 – c; 4 – c; 5 – c; 6 – b; 7 – d; 8 – a; 9 – b; 10 – a; 11 – d; 12 – c.

Ćwiczenie 18: (1) Chińczycy; (2) chińskim; (3) Hiszpanii; (4) Chinach, Japonii i Hiszpanii; (5) Południowej; (6) Japonii; (7) angielska; (8) Chinach; (9) Japończycy.

Ćwiczenie 19: (1) amerykańska; (2) angielska; (3) chińska; (4) francuska; (5) hiszpańska; (6) japońska; (7) niemiecka; (8) włoska.

Ćwiczenie 20: (1) muzułmańskich; (2) Chinach; (3) arabskich; (4) europejskich; (5) Chinach; (6) Japonii; (7) Chinach; (8) muzułmańskich; (9) Chinach; (10) Arabii Saudyjskiej; (11) muzułmańskich; (12) Chinach; (13) Japonii; (14) azjatyckich; (15) arabskich; (16) arabskiego; (17) Ameryce Łacińskiej; (18) Chinach; (19) muzułmańskim; (20) skandynawskich; (21) arabskich; (22) Chinach; (23) Ameryce Łacińskiej; (24) Kenii, Tanzanii i u Masajów; (25) azjatyckich; (26) na Bliskim Wschodzie; (27) buddyjskich; (28) Japończykom; (29) Egipcie; (30) Chinach; (31) Chińczycy; (32) muzułmańskich.

Ćwiczenie 21: (1) Azji; (2) Indiach; (3) Europie; (4) Północnej; (5) Japonii; (6) Chinach; (7) Chinach; (8) Chinach; (9) Chinach; (10) Japonii; (11) Azji; (12) Turcji, Kanadzie; (13) USA; (14) Włochy; (15) Chinach; (16) Chinach; (17) arabskich.

Ćwiczenie 22: (1) otwartogłowi; (2) zamkniętogłowi; (3) otwartogłowi; (4) zamkniętogłowość; (5) zamkniętogłowych; (6) otwartogłowość; (7) otwartogłowych; (8) otwartogłowymi; (9) Francuzi; (10) Anglicy; (11) Duńczycy; (12) Włosi; (13) Kolumbijczycy i Meksykanie; (14) Chińczycy i Japończycy; (15) Chińczycy; (16) Japończycy; (17) Szwedzi, Norwegowie i Finowie; (18) Włosi, Hiszpanie, Portugalczycy i Polacy; (19) Rosjanie i Chińczycy; (20) Białorusini.

Ćwiczenie 23: (1) chrześcijańskiej; (2) żydowskiej; (3) muzułmańskiej; (4) muzułmańskich; (5) Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Algierii; (6) Maroku; (7) arabskimi; (8) Arabowie; (9) Hindusi; (10) Muzułmanie; (11) prawosławia; (12) katolicka; (13) katolicy; (14) protestanci; (15) protestancką; (16) katolicy; (17) prawosławni; (18) prawosławnych; (19) katolickich; (20) protestanckich; (21) katolickich; (22) protestanckich.

Ćwiczenie 24: (1) kot; (2) słoń; (3) wilk; (4) sowa; (5) niedźwiedź; (6) krowa; (7) orzeł; (8) smok; (9) lew; (10) koń; (11) motyl.

Ćwiczenie 25: (1) Francja; (2) Niemcy; (3) Włochy; (4) Wielka Brytania.

Ćwiczenie 26: 1 – a; 2 – d; 3 – c; 4 – c; 5 – d; 6 – d; 7 – c; 8 – a; 9 – a; 10 – c; 11 – d; 12 – c; 13 – a; 14 – a; 15 – c; 16 – a; 17 – c; 18 – b; 19 – b; 20 – c; 21 – c; 22 – d; 23 – c; 24 – c; 25 – a.

Ćwiczenie 28: (1) tożsamość narodowa; (2) epos; (3) etos; (4) logos; (5) topos.

Ćwiczenie 33: (1) kulturowa destrukcyjność; (2) kulturowa nieudolność; (3) kulturowa ślepotą; (4) kulturowa pre-kompetencja; (5) kompetencja międzykulturowa.

Ćwiczenie 34: (1) Savoir-être; (2) Savoir-apprendre; (3) Savoir; (4) Savoir-faire.

Ćwiczenie 35: 1 – prawda, 2 – prawda, 3 – prawda, 4 – prawda, 5 – prawda, 6 – prawda, 7 – prawda; 8 – prawda; 9 – prawda; 10 – fałsz (oznacza „niezrozumienie”); 11 – prawda; 12 – prawda, 13 – prawda; 14 – fałsz (około 19.30 lub 20.00); 15 – fałsz (oznacza „żałobę”); 16 – prawda; 17 – fałsz (nie ma żadnych zasad); 18 – fałsz (można być za to aresztowany i trafić do więzienia!).

ROZDZIAŁ III.

Ćwiczenie 1: (1) kulturowy; (2) kulturalny; (3) kulturową; (4) kulturowa; (5) kulturalna; (6) kulturowości; (7) kulturowa; (8) kulturowe; (9) kulturowość; (10) kulturowości; (11) kulturowa; (12) kulturalna; (13) kulturową; (14) kulturalna; (15) kulturowa; (16) kulturowo; (17) kulturowo; (18) kulturowe.

Ćwiczenie 3: (1) informacyjna; (2) edukacyjna; (3) identyfikacji osobistej; (4) integracyjna; (5) mobilizacyjna; (6) rozrywkowa; (7) emotywna; (8) kontrolna; (9) motywacyjna.

Ćwiczenie 4: (1) pomiędzykulturowa; (2) poprzekulturowa; (3) globalna; (4) międzynarodowa.

Ćwiczenie 5: (1) Afroamerykanów; (2) kobiety; (3) angielska; (4) romańska; (5) słowiańska; (6) germańska; (7) orientalna; (8) indywidualistyczne; (9) kolektywistyczne; (10) żeńskich; (11) męskich; (12) mężczyźni; (13) kobiety; (14) dużego; (15) małego.

Ćwiczenie 6: (1) przyjaciele i analitycy; (2) doradcy i wodzowie; (3) przyjaciel i doradca; (4) analityk i wódz.

Ćwiczenie 7: (1) niponiczny; (2) teutońskiego; (3) galijski.

Ćwiczenie 10: (1) zachodniej; (2) buddyjskiej; (3) azjatyckich; (4) Chinach i Japonii; (5) Arabów; (6) Irlandii i Szkocji; (7) Chinach; (8) Chinach, Japonii i Korei Południowej; (9) europejskich; (10) Egipcie; (11) Japonii; (12) Francji; (13) Polsce; (14) Iranie; (15) hinduizmu; (16) buddyjskiej; (17) Azji Południowo-Wschodniej; (18) europejskiej; (19) Tajlandii; (20) azjatyckie; (21) Japonii i Korei Południowej; (22) Hong Kongu; (23) azjatyckich; (24) Indiach; (25) dalekowschodniej; (26) islamskich; (27) europejskiej; (28) japońskiej i w Ameryce Łacińskiej; (29) USA; (30) bambus.

Ćwiczenie 11: (1) 3; (2) 6; (3) 8; (4) 13; (5) 7; (6) 4.

Ćwiczenie 12: (1) Indiach; (2) Chinach; (3) Stanach Zjednoczonych; (4) Japonii; (5) zachodniej; (6) wysokiego; (7) azjatyckich; (8) Europejczy; (9) chińscy; (10) Chinach; (11) Francji; (12) europejskimi; (13) Europejczy; (14) europejscy; (15) Polsce; (16) brak.

Ćwiczenie 13: (1) kinezyki; (2) okulestyki; (3) proksemiki; (4) hapytyki; (5) chronemiki; (6) paralangue.

Ćwiczenie 14: (1) Zachodu; (2) Azji Południowo-Wschodniej; (3) Holandii; (4) Niemczech, Francji, Włoszech; (5) Hiszpanii i Wielkiej Brytanii; (6) Włosi; (7) Arabowie saudyjscy; (8) Libii i Syrii; (9) Holendrzy; (10) Polsce i Niemczech; (11) byłego Bloku Wschodniego; (12) we Włoszech; (13) żydowskiej; (14) Brytyjczyka i Australijczyka; (15) Europejczyka; (16) Japończyka.

Ćwiczenie 15: (1) emblematy; (2) ilustratory; (3) batuty; (4) ruchy deiktyczne; (5) ruchy rytmiczne; (6) piktografami; (7) wskaźniki emocji; (8) regulatory konwersacyjne; (9) adaptory.

Ćwiczenie 16: (1) OK; (2) zapraszanie palcem wskazującym; (3) Perfect; (4) Moutza; (5) Victory; (6) Figa z makiem; (7) Rogi; (8) gest otwartej dłoni.

Ćwiczenie 17: (1) Hindusi; (2) Portugalii; (3) Maroku; (4) Polsce; (5) Maroku; (6) Bułgarzy; (7) Chinach; (8) Tajlandii; (9) nowozelandzkie; (10) Arabii Saudyjskiej; (11) Malezji; (12) Grenlandii; (13) Tybecie; (14) Filipinach.

Ćwiczenie 18: (1) Arabia Saudyjska; (2) Belgia; (3) Chile; (4) Chiny; (5) Japonia; (6) Syria; (7) Tajlandia.

Ćwiczenie 19: (1) Arabami; (2) północnoamerykańskie; (3) Europy północnej, środkowej i wschodniej; (4) arabskiego, romańskich krajów europejskich, innych krajów śródziemnomorskich i kultur latynoamerykańskich; (5) większości krajów azjatyckich, północnej, środkowej i wschodniej Europy oraz krajów północnoamerykańskich; (6) Niemczech; (7) niemieckiej; (8) brytyjskiej; (9) Niemczech; (10) Niemczech i w Polsce; (11) USA; (12) latynoskich; (13) Argentyńczy; (14) Skandynawa; (15) Hindusi.

Ćwiczenie 20: (1) zachodnich; (2) Bliski Wschód i tradycyjne Chiny; (3) Arabii Saudyjskiej; (4) Azji; (5) Chinach lub Japonii; (6) cieplejszym; (7) chłodnym; (8) Chińczycy i Japończycy; (9) Arabowie; (10) Europejczycy; (11) Łacińskiej; (12) Amerykanie Północni; (13) latynoskiego; (14) anglosaskiego; (15) Czarni; (16) biali; (17) murzyńskie; (18) bliższym; (19) czarna; (20) dalszym; (21) północy; (22) południa; (23) Japonii; (24) Anglicy; (25) Amerykanin czy Amerykanka; (26) Japończyk czy Japonka; (27) kontaktowe; (28) niekontaktowe.

Ćwiczenie 21: (1) świata arabskiego; (2) śródziemnomorskich; (3) północnoamerykańskie; (4) afrykańskie; (5) azjatyckich; (6) na Zachodzie; (7) w Azji; (8) Arabowie; (9) Południowi Amerykanie; (10) Azjaci Wschodni; (11) Indyjskiego; (12) Północni.

Ćwiczenie 22: (1) elastyczny; (2) cykliczny; (3) linearny.

Ćwiczenie 23: (1) polichroniczne; (2) monochroniczne.

Ćwiczenie 24: (1) arabskim; (2) południu; (3) północy; (4) Arabowie; (5) Araba; (6) południowe; (7) północnych.

Ćwiczenie 25: (1) racjonalny; (2) hedonistyczny; (3) przygodowy; (4) spontaniczny; (5) germański; (6) Holandii i Flandrii; (7) francuskojęzycznych; (8) we Włoszech; (9) niemiecki i holendersko-flamandzki; (10) Hiszpanie; (11) Portugalczycy; (12) Grecy; (13) Na Wyspach Brytyjskich; (14) Skandynawowie; (15) Szwedzi; (16) Danii; (17) Norwegii; (18) Japończycy; (19) Grecy i Egipcjanie; (20) Włosi; (21) Francuzi; (22) Wiedeńczycy; (23) Niemcy i Skandynawowie; (24) Stanach Zjednoczonych; (25) Niemcy; (26) Holendrzy; (27) Francuzi; (28) Azjaci; (29) Filipinach; (30) Chińczycy; (31) Filipinach; (32) Japonii; (33) w Chinach; (34) Tajlandii; (35) Japonii; (36) Korei i Chinach; (37) Na Bliskim Wschodzie; (38) Arabii Saudyjskiej; (39) Etiopii; (40) Chile; (41) Australii.

Ćwiczenie 26: (1) muzułmanów; (2) muzułmanie i hinduiści; (3) kosherne; (4) halal; (5) wegetariańskie.

Ćwiczenie 27: (1) „kapustami”; (2) „rostbefami”; (3) końskiego; (4) Chińczyków i Wietnamczyków; (5) wieprzowiny; (6) wielbłąda; (7) Stanach Zjednoczonych; (8) Amerykanie; (9) Amerykanów.

Ćwiczenie 28: (1) Polsce; (2) bób; (3) drzewo oliwkowe i jego owoce; (4) wino; (5) ryby; (6) jajek; (7) wątroba; (8) jabłko; (9) sól; (10) herbata.

Ćwiczenie 29: (1) mężczyźni; (2) kobiety; (3) europejscy; (4) Niemcy i Holendrzy; (5) Włosi; (6) Niemcy; (7) Japończycy; (8) USA.

Ćwiczenie 31: (1) orientalny; (2) romański; (3) anglosaski.

Ćwiczenie 32: (1) Chin; (2) Chińczyk; (3) azjatyckiej; (4) Japończykiem; (5) Japończyk; (6) Japonii; (7) arabskich; (8) arabskiej.

Ćwiczenie 35: (1) nieufność; (2) niepewność; (3) brak zainteresowania kontaktami; (4) tolerancja; (5) zaciekawienie; (6) komunikowanie międzykulturowe; (7) szok kulturowy; (8) ksenofobia).

Ćwiczenie 39: (1) sterowanie; (2) interakcja; (3) ekspresja; (4) ekspresja; (5) sterowanie; (6) ekspresja.

Rozdział IV.

Ćwiczenie 1: (1) propartnerskich; (2) protransakcyjne; (3) propartnerskie; (4) protransakcyjne.

Ćwiczenie 2: (1) indywidualistycznych; (2) kolektywistycznych; (3) indywidualistycznych; (4) indywidualistycznych; (5) kolektywistyczne; (6) kolektywistyczne; (7) kolektywistycznych; (8) indywidualistycznej; (9) kolektywistycznej; (10) kolektywistycznych, (11) indywidualistycznych.

Ćwiczenie 3: (1) ceremonialna; (2) ceremonialne; (3) ceremonialnych; (4) ceremonialnych; (5) nieceremonialne; (6) nieceremonialnej.

Ćwiczenie 4: (1) niskiego; (2) niskiego; (3) niskiego; (4) wysokiego; (5) wysokiego; (6) wysokiego; (7) wysokiego; (8) wysokiego; (9) niskiego; (10) wysokiego; (11) niskiego; (12) wysokiego; (13) niskiego; (14) niskiego; (15) niskiego.

Ćwiczenie 5: (1) monochroniczne; (2) monochronicznych; (3) monochroniczne; (4) polichroniczne; (5) polichronicznych; (6) polichronicznej.

Ćwiczenie 6: (1) Japończycy; (2) Niemczech; (3) Grecji; (4) Japonii; (5) Szwecji; (6) Niemczech; (7) japońska; (8) Chińczycy; (9) Włosi; (10) we Włoszech; (11) japońskich; (12) Chinach; (13) japońscy; (14) włoskie; (15) Chin; (16) We Włoszech; (17) Chińczycy; (18) Szwedzi; (19) Chińczycy; (20) Szwedzi; (21) Chińczyków; (22) Niemczech; (23) Chinach.

Ćwiczenie 7: (1) Niemcy; (2) Chinach; (3) niemieckim; (4) Szwecja; (5) Niemcy; (6) Chińczycy; (7) Szwedzi; (8) Grecji; (9) Chinach; (10) Niemczech; (11) Chinach; (12) Niemczech; (13) Szwecji; (14) w Niemczech; (15) Chinach; (16) Niemczech; (17) Szwedzkie; (18) Szwed; (19) chińskimi; (20) amerykańskiej; (21) Szwecji; (22) Amerykanami; (23) Szwecja; (24) w Szwecji; (25) Szwecja; (26) Grecy; (27) szwedzki; (28) Kanadzie; (29) Szwedzi; (30) Kanadzie.

Ćwiczenie 8: (1) Amerykanami; (2) Grecji; (3) Amerykanami; (4) Szwedów; (5) Grecji; (6) Wielkiej Brytanii; (7) Szwecji; (8) greckich; (9) Szwedzi; (10) Chinach; (11) Amerykanie; (12) Meksyku; (13) azjatyckich; (14) Amerykanie; (15) ekspresyjne; (16) Brazylii; (17) Chinach; (18) Amerykanie; (19) arabscy; (20) Amerykanie; (21) Meksyku; (22) Amerykanie; (23) Brazylii; (24) meksykańskiej; (25) Arabowie; (26) Amerykanie; (27) arabskim; (28) Chin; (29) arabskiego; (30) USA.

Ćwiczenie 9: (1) arabski; (2) Włochów; (3) arabskiej; (4) duńskiej; (5) Francji; (6) japońskiej; (7) Holendrów; (8) arabskiej; (9) Allah; (10) Amerykanie; (11) Belgii; (12) Grecji; (13) Niemcy; (14) Wielkiej Brytanii; (15) Włochów; (16) Latynosów; (17) Japończycy; (18) Arabowie; (19) Finowie; (20) Francuza; (21) Grecji; (22) Hiszpanie; (23) Holendrzy; (24) Niemczech; (25) Anglicy; (26) Włosi; (27) Francuzi; (28) Niemcy; (29) Anglicy; (30) Holendrzy.

Ćwiczenie 10: (1) Francuzami; (2) Holendrów; (3) Holendrzy; (4) Anglikami; (5) Niemcy; (6) Francuzi; (7) we Francji; (8) francuskiej; (9) w Niemczech; (10) Niemczech; (11) Holandii; (12) Holandii; (13) Anglika; (14) we Francji; (15) Niemczech i Holandii; (16) Holandii; (17) Anglicy; (18) Francuzów; (19) Anglików; (20) Portugalii; (21) Finami; (22) Bułgarii; (23) Amerykanów; (24) Arabowie; (25) Chińczykami; (26) Chińczycy; (27) Turkami; (28) Finlandii; (29) Korei; (30) Azji; (31) Holendrami; (32) Maroku; (33) Turcji; (34) Portugalczykami; (35) Kanadzie; (36) Bułgarzy; (37) Indonezyjczycy; (38) Indiach; (39) Azji; (40) Koreańczycy; (41) Kanadyjczycy; (42) Hindusom; (43) Niderlandach; (44) Holendrzy; (45) Niemców.

Ćwiczenie 11: (1) chrześcijaństwo; (2) katolicyzm; (3) protestantyzm; (4) protestantyzm; (5) katolickich; (6) buddyzm; (7) islam; (8) judaizm.

Ćwiczenie 12: (1) niebieski; (2) czerwony; (3) pomarańczowy; (4) żółty; (5) zielony; (6) czarny; (7) biały.

Ćwiczenie 13: (1) Niemcy; (2) Francja; (3) Wielka Brytania; (4) USA.

Ćwiczenie 14: (1) amerykańskiego; (2) Japoński; (3) Europejski.

Ćwiczenie 15: (1) Szwecja; (2) Niemiec; (3) Brytyjski; (4) francuskim.

Ćwiczenie 16: (1) rodzina; (2) wieża Eiffla; (3) pocisk sterowany; (4) inkubatora.

Ćwiczenie 17: (1) kulturowej dominacji; (2) Etnocentryzm; (3) kulturowego współistnienia; (4) policentryzmu; (5) współpracy kulturowej; (6) synergii kulturowej.

Ćwiczenie 18: 1 – a; 2 – a; 3 – b; 4 – c; 5 – c; 6 – b; 7 – a; 8 – b; 9 – b; 10 – a; 11 – b; 12 – c.

Ćwiczenie 20: (1) protransakcyjnych; (2) propartnerskich; (3) Azji Południowo-Wschodniej i Wschodniej; (4) Niemcy; (5) Chińczyków; (6) Francji; (7) Zachodu; (8) arabskich; (9) wysokokontekstowe; (10) małokontekstowymi; (11) Zachodu; (12) Japończycy; (13) Amerykanie; (14) Japończyków; (15) Północna; (16) Chinach; (17) islamskich, hinduistycznych i buddyjskich; (18) europejskich; (19) azjatyckich; (20) Zachodniej; (21) Południowej; (22) Araba; (23) Ameryce.

Ćwiczenie 22: (1) Indiach; (2) Europie; (3) Chińczykami; (4) Chińczyka; (5) japońsku; (6) Japonii; (7) Japonii; (8) Chinach; (9) koreańskiego.

Ćwiczenie 23: (1) Indie; (2) Kolumbia; (3) Japonia i Chiny.

Ćwiczenie 24: (1) Turcji; (2) Chinach; (3) Hindusi; (4) Amerykanie; (5) Azji; (6) Chinach, Korei; (7) Japonii; (8) Chinach, Korei; (9) Chińczycy; (10) Hindusi; (11) Chinach; (12) europejskich; (13) muzułmańskich; (14) Turcji i Indiach.

Ćwiczenie 25: (1) Amerykanie; (2) Izraelczycy; (3) Turcji; (4) muzułmańskich; (5) Zjednoczonych Emiratach Arabskich; (6) Grecji; (7) Korei Północnej; (8) Arabii Saudyjskiej; (9) Szwecji; (10) Włosi; (11) Francuzów; (12) niemiecka; (13) Holendrów.

Ćwiczenie 26: 1 – b; 2 – b; 3 – d; 4 – c,d; 5 – b; 6 – a; 7 – d; 8 – a; 9 – a; 10 – a; 11 – c; 12 – b; 13 – b; 14 – f; 15 – c,d; 16 – d; 17 – c; 18 – a; 19 – a; 20 – a; 21 – a; 22 – a; 23 – c; 24 – c; 25 – e; 26 – c; 27 – b; 28 – c; 29 – b,c,d,e,f; 30 – b; 31 – a; 32 – b; 33 – b; 34 – e; 35 – c; 36 – b,c; 37 – a; 38 – a,c; 39 – a,b,c; 40 – b; 41 – b.