Nie szukaj kompromisu z Rosjanami i nie dawaj Chińczykom zegarków, w Hongkongu stawiaj na czerwień… O komunikacji międzykulturowej w biznesie

Negocjacje i komunikacja | Artykuły / Maria Ochwat, wykładowca WSB

„Forbes" opublikował właśnie listę dziesięciu najbardziej pożądanych kompetencji na rynku pracy w 2016 roku. Jedną z nich jest umiejętność pracy w wielokulturowym środowisku. Co ciekawe – o ile w literaturze, poświęconej komunikacji w organizacji, sporo uwagi poświęca się w ostatnim czasie pokoleniom X,Y i C (w niektórych publikacjach – Z), temat komunikacji międzykulturowej zdaje się nie istnieć.

---

[1] http://m.kariera.forbes.pl/praca-w-2016-najbardziej-pozadane-kompetencje,artykuly,201538,1,1,2.html, (26.05.2016).

[2] O komunikacji międzykulturowej mówimy wtedy, gdy zaczynamy postrzegać się w kategoriach „my" kontra „oni" (inni).

TREŚĆ ARTYKUŁU:

„Forbes" opublikował właśnie listę dziesięciu najbardziej pożądanych kompetencji na rynku pracy w 2016 roku. Jedną z nich jest umiejętność pracy w wielokulturowym środowisku.[1]

Co ciekawe – o ile w literaturze, poświęconej komunikacji w organizacji, sporo uwagi poświęca się w ostatnim czasie pokoleniom X,Y i C (w niektórych publikacjach – Z), temat komunikacji międzykulturowej[2] zdaje się nie istnieć. A przecież do Polski stale napływają korporacje z zagranicznym kapitałem, a za sprawą globalizacji kwitnie współpraca międzynarodowa i wzrasta liczba realizowanych ponadnarodowych projektów. Konieczność pracy w różnorodnym kulturowo środowisku niewątpliwie wymaga od pracowników zdolności szybkiej adaptacji do nowych warunków, otwartości, tolerancji, umiejętności komunikacji w międzynarodowym środowisku czy też – w razie potrzeby – rozwiązywania konfliktów.

Chociaż podróżujemy coraz częściej, jesteśmy coraz bardziej świadomi różnic międzykulturowych to jednak w dalszym ciągu napotykamy na liczne problemy w komunikacji międzykulturowej. Do najczęściej wymienianych barier komunikacyjnych w środowisku międzynarodowym należą:

- **Stereotypy** – to pojęcie szersze niż uprzedzenie. Ich istotą jest podporządkowanie myślenia o świecie zewnętrznym uproszczonym, schematycznym obrazom. Np. co niektórzy mawiają, że Grecy są leniwi, Niemcy – doskonale zorganizowani, choć sztywni, Brazylijczycy myślą wyłącznie o dobrej zabawie, a Polacy bezustannie narzekają i praktycznie wcale się nie uśmiechają.
- **Uprzedzenia** – to trzymanie z góry przyjętych wyobrażeń na temat jednostki lub grupy, nawet gdy otrzymywane informacje tym wyobrażeniom zaprzeczają. Należy podkreślić, że uprzedzenia mają zawsze wydźwięk negatywny, nierzadko zakorzenione są w historii danych państw. Przykładowo – jeśli ktoś pamięta żebrzących na ulicach rumuńskich Romów – może przenosić ten obraz na innych mieszkańców Rumunii, których zachowanie jest zgoła odmienne. Do dziś niektórzy Niemcy bywają uprzedzeni do Polaków, nierzadko opowiadając na nasz temat niewybredne żarty (jak chociażby ten – „jedź do Polski na wakacje, Twoje auto już tam jest"), a to dlatego, że pewna grupa Polaków mniej więcej na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, kojarzyła się im z kradzieżami, oszustwami, kombinatorstwem.
- **Etnocentryzm** – skłonność do wydawania negatywnych sądów o obcej kulturze poprzez odwoływanie się do standardów obowiązujących w kulturze rodzimej. Coś jest w stwierdzeniu, że niektóre państwa (a dokładniej ich niektórzy obywatele) patrzą nieco z góry na swoich sąsiadów z zza wschodniej granicy. I tak – Wieka Brytania patrzy nieco z góry na Francję, ta zaś na Niemcy, ci z kolei na Polskę, a my chociażby na Białoruś. Uważam, że każda kultura jest wyjątkowa i niepowtarzalna, każda ma coś, co warte jest uwagi, a może i naśladowania. Tworzenie niepotrzebnych porównań i odniesień nie dość, że w żaden sposób nas nie wzbogaca to dodatkowo utrudnia nam znalezienie porozumienia.
- **Filtrowanie** – to bariera, która występuje nie tylko w komunikacji międzykulturowej. Polega ona na celowym manipulowaniu informacja¤ przez nadawce¤ tak, aby przedstawic¤ ja¤ odbiorcy w innym s¤wietle. Dla przykładu – wystarczy przypomnieć tu chociażby ataki na Polaków, pracujących między innymi w Wielkiej Brytanii. Obiektywny obraz naszych rodaków został na tyle „przefiltrowany", że zaczęto ich postrzegać wyłącznie jako tych, którzy zabrali obywatelom pracę, a tym samym jako główne źródło frustracji i niezadowolenia.
- **Wybiórcze postrzeganie** – odbiorca w procesie komunikacji słyszy i widzi sprawy w sposób selektywny, poprzez pryzmat swoich potrzeb, motywacji, dos¤wiadczenia, s¤rodowiska z którego sie¤ wywodzi, cech osobowos¤ci, wprowadza też do tres¤ci komunikatów własne oczekiwania. Jeśli więc odbiorca doświadczył jakichś przykrości ze strony przedstawiciela danej kultury może on uznać, że wszystkie osoby należące do takiej grupy kulturowej, będą zachowywały się w ten sam sposób.
- **Niepewność** – to bariera, która skutecznie możne blokować przed komunikacją z przedstawicielami innych kultur. Wystarczy jednak zauważyć, że nie ma człowieka, który choć raz nie czułby się niepewnie w nowej i

obcej sytuacji. Przekonanie by zachowywać się tak, jak otoczenie w danej sytuacji może być złudne (wiem, sprawdziłam na własnej skórze), bo przecież nie mamy pewności, że inni zachowują się właściwie. Czasem, jeśli nie mamy możliwości zgłębienia tematu, wystarczy zwyczajnie zapytać jak powinniśmy się zachować w zaistniałych okolicznościach.

- **Mylne interpretacje w komunikacji niewerbalnej.** To dość interesujące, że te same gesty, w różnych kulturach mogą oznaczać coś zupełnie innego. Spójrzmy na Bułgara. Bułgar, który kręci głową, jakby na coś się nie zgadzał (jak moglibyśmy odczytać zgodnie z naszą rodzimą kulturą) – w rzeczywistości wyraża aprobatę. Jeśli zaś kiwa głową – na coś się nie zgadza. Popularny gest zwycięstwa (palec środkowy i wskazujący skierowane w górę, podczas, gdy pozostałe palce są zgięte) również może wzbudzać niemałe emocje. Wystarczy przypomnieć sobie oficjalną wizytę ówczesnego prezydenta USA Georga Busha do Australii w 1992 roku, kiedy to chciał on wykonać gest zwycięstwa a la Winston Churchill. Niestety zamiast zewnętrzną stronę dłoni zwrócić ku tłumowi, pokazał stronę wewnętrzną, co dla mieszkańców znaczyło dokładnie tyle samo ile wskazanie środkowego palca. Gest „OK" (wzniesiony w górę kciuk) dla wielu kultur to znak aprobaty, jednakże nie należy wykonywać go na przykład w Brazylii, gdzie uważany jest za gest wulgarny.
- **Język** – myli się jednak ten, kto uważa, że znajomość słów wystarczy, by sprawnie się komunikować. Nic bardziej błędnego. Otóż w niektórych kulturach język to nie tylko słowa, lecz również gesty, Weźmy na przykład Włochów. Jeśli widzisz Włocha w restauracji, sprawiającego wrażenie jakby „wkręcał i wykręcał" palec wskazujący w swój policzek – wiedz, że bardzo mu smakowało. Jeśli zaś spotykasz Włoszkę, wyglądającą jakby zaciskała zęby na swojej poziomo ułożonej dłoni, możesz być pewien, że jest mocno wkurzona.

Jak więc odnaleźć się w środowisku wielokulturowym? Po pierwsze bądź świadomy istnienia pewnych różnic. Poszczególne kultury można dzielić wedle rozmaitych kryteriów. Jednym z nich jest **podejście do czasu.** Mówi się tu o kulturach słońca (na przykład południowych) i zegarka (głównie świat zachodni). Dla tych pierwszych (kultura polichroniczna) czas podporządkowany jest relacjom, a terminy określa się w przybliżeniu. Spóźnienia są praktycznie na porządku dziennym i nikt z tego powodu nie robi dramatu. Hiszpańska „manana" to bardziej „kiedyś" niż „jutro". Inaczej jest w kulturach monochronicznych. Punktualność to podstawa, zgodnie z maksymą „czas to pieniądz". Harmonogramy i terminy traktuje się tu niezwykle poważnie.

Są wreszcie kultury nastawione na przyszłość, przeszłość i teraźniejszość. Ci, nastawieni na przyszłość (jak Rosja, Niemcy, Japonia) rozmawiają dużo o planach, projektach, rozwoju, dążą do jakiegoś celu. Jeśli chcesz zyskać ich przychylność – podkreślaj co ta współpraca da Ci w przyszlości I pamiętaj, by uzgadniać różne kwestie z wyprzedzeniem. Kultury stawiające na teraźniejszość (jak Hindusi czy Meksykanie) nie sprzeciwiają się harmonogramom, ale rzadko je realizują, ale nie dlatego, że nie chcą. Podejmują bowiem decyzje, ulegając bieżącym odczuciom. I wreszcie kultury nastawione na przeszłość (na przykład Wenezuela czy Francja). Można ich poznać chociażby po tym, że sporo opowiadają o historii firmy, postrzegają siebie przez pryzmat historii i

tradycji.

Jednak jednym z najbardziej popularnych kryteriów jest podział na kulturę wschodnią i zachodnią. Nie jest to oczywiście podział ostry. O kulturze wschodniej mówi się, że to kultura kolektywna czy kultura tzw. wysokiego kontekstu. Z kolei kultura zachodnia to kultura indywidualistyczna czy też tzw. niskiego kontekstu. Czym zatem charakteryzują się wspomniane kultury. Otóż – w kulturze kolektywistycznej:

- Ludzie należą do wielopokoleniowej rodziny, albo do grup własnych, w których wyraźnie można dostrzec orientacja na „my" i na „grupę",
- Istnieje przekonanie, że każdy człowiek powinien przede wszystkim troszczyć się o dobro całej wielopokoleniowej rodziny, a dopiero w drugiej kolejności o swoje dobro,
- Nagradzany jest udział w realizowaniu zadań grupowych i współpraca z innymi członkami grupy dla osiągnięcia wspólnych korzyści. Decyzje podejmuje się kolektywnie, odpowiedzialność i wina mają charakter zbiorowy,
- Wysoko cenione wartości to: obowiązek, podporządkowanie, tradycja, wiek, bezpieczeństwo zbiorowe, status i hierarchia.

Z kolei w kulturze indywidualistycznej:

- Człowiek traktowany jest jako oddzielna i niepowtarzalna indywidualność, która powinna być niezależna i samowystarczalna,
- Człowiek powinien troszczyć się o siebie i swoja najbliższą rodzinę,
- Cenione są indywidualne osiągnięcia i inicjatywy, niezależne decyzje, uznanie i odpowiedzialność także mają charakter indywidualny,
- Wysoko cenione są wartości to: autonomia, młodość, zmiana, bezpieczeństwo jednostki i równość.

Co to oznacza? Otóż przedstawiciele kultury kolektywistycznej postrzegają siebie przez pryzmat relacji z innymi ludźmi („jestem bratem", „jestem matką"), a indywidualistycznej przez pryzmat swoich osiągnięć („jestem lekarzem", jestem absolwentem Harvardu"). Członkowie kultury indywidualistycznej lepiej niż członkowie kultury kolektywistycznej radzą sobie z wystąpieniami publicznymi czy też różnicą zdań.

Mówiąc zaś o kulturze wysokiego kontekstu należy zwrócić uwagę, że:

- Treści kulturowe zapisane są w zwyczajach grupy,
- Wyraźnie oddziela się swoich od obcych, ma się większe oczekiwania wobec swoich bliźnich,
- Osoby na kierowniczych stanowiskach są odpowiedzialne za podwładnych, a rodziny za swych najbliższych,
- Występuje pojęcie „twarzy", czyli obowiązek przestrzegania zasad postępowania przyjętych przez grupę. „Utrata twarzy" przez jednostkę jest równocześnie kompromitacja grupy,
- Komunikowanie jest w dużym stopniu oparte na intuicji.

I wreszcie kultura niskiego kontekstu cechuje się tym, że:

- Treści są wyrażane indywidualnie,
- Przedstawiciele tej kultury są indywidualistami,
- Zdani są na siebie, odpowiedzialni za siebie,
- Brak koncepcji „twarzy" (to, co robię idzie tylko na mój rachunek)
- Komunikowanie w niskim kontekście jest wyrażane w słowach i jednoznacznych gestach.

Znacznie łatwiej zrozumieć nam – Polakom, kultury niskiego kontekstu. W przypadku kultur wysokiego kontekstu trzeba mieć świadomość, że aby zrozumieć co mają na myśli nasi rozmówcy – musimy myśleć nieco szerzej, uwzględniając ich system wartości, tradycje, etc. Przykładowo - jeśli Japończycy mówią, że „wezmą daną kwestię pod rozwagę" nie oznacza to, że się z Tobą zgadzają. To po prostu grzeczny sposób na to, by powiedzieć "nie". Nie próbuj ich wówczas przekonywać do swoich pomysłów, po prostu wiedz, że musisz odpuścić. Jeśli to Ty nie chcesz zgodzić się na jakąś ich propozycję również nie mów "nie" w sposób bezpośredni, jakbyś czynił to w rozmowie z przedstawicielem kultury niskiego kontekstu.

Miej także świadomość, że **istnieją także tzw. kultury bezdotykowe.** Nie wolno na przykład dotykać głowy Taja. Choć zwykło się uważać, że występują one głównie w świecie azjatyckim, to jednak trzeba mieć świadomość, że niewinne poklepywanie amerykańskiej koleżanki po ramieniu, może skończyć się pozwem o molestowanie seksualne i gigantycznym odszkodowaniem.

Przy okazji warto tu wspomnieć o dystansie. Klasyczny dystans między rozmówcami to taki "na wyciągnięcie ręki". Ale I tu widoczne są różnice. Dystans przestrzenny mały – to jest od 20-35 cm – jest typowy dla świata arabskiego. Z kolei dystans duży (od 40-60 cm) – dla większości krajów azjatyckich, północnej, środkowej i wschodniej Europy oraz krajów północnoamerykańskich. Uważaj też na kontakt wzrokowy. Intensywny - charakterystyczny jest dla świata arabskiego, romańskich krajów europejskich i śródziemnomorskich. Z kolei stały – w krajach północnoeuropejskich i północnoamerykańskich, umiarkowany – w krajach afrykańskich, Tajlandii, Korei Południowej, a niebezpośredni – w większości krajów azjatyckich.

Przykładowo – Wietnamczyk nigdy nie będzie patrzył swojemu rozmówcy prosto w oczy (bo to przejaw braku szacunku), a raczej utkwi go na wysokości klatki piersiowej, a dokładniej mostka. To samo dotyczy uśmiechu. Jeśli chcesz udzielić Wietnamczykowi reprymendy – wiedz, że delikatnie się uśmiechnie. Ale to nie znaczy, że z Ciebie kpi, to jego sposób na załagodzenie sytuacji i poradzenie sobie ze stresem. Zatem czym głośniej będziesz krzyczał i się denerwował – on będzie coraz bardziej się uśmiechał.

Po drugie – zamiast koncentrować się na negatywnych aspektach komunikacji międzykulturowej – dostrzeż jej potencjał. Po trzecie – nie oceniaj, nie krytykuj, nie porównuj! I zawsze, nawet w najtrudniejszej sytuacji, zachowaj poczucie humoru.

Mimo wszystko myślę, że mimo pewnych różnic, tak naprawdę (w środku) wszyscy jesteśmy do siebie podobni, bez względu na to skąd pochodzimy. Boimy się często tych samych rzeczy (np. śmierci czy choroby bliskich, wojny, samotności czy braku akceptacji), nierzadko mamy takie same marzenia (jak chociażby chcemy kochać i być kochani, mieć wokół siebie życzliwych ludzi, nie martwić się o byt), a bywa, że tak ciężko odnaleźć nam siebie samych wśród tego podobieństwa.

Korzystałam m.in. z:

Philip Khan-Panni, Deborah Swallow, Communicating across cultures, howtobooks, Oxford, 2003.

---

[1] http://m.kariera.forbes.pl/praca-w-2016-najbardziej-pozadane-kompetencje,artykuly,201538,1,1,2.html, (26.05.2016).

[2] O komunikacji międzykulturowej mówimy wtedy, gdy zaczynamy postrzegać się w kategoriach „my" kontra „oni" (inni).

– –

dr Maria Ochwat – politolog i kulturoznawca, wykładowca akademicki, doradca ds. PR, public affairs, komunikacji międzykulturowej, międzynarodowych stosunków politycznych. Podróżniczka, kinomaniaczka.