

KRYSTYNA M. BŁESZYŃSKA

SZKOŁA GŁÓWNA GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO W WARSZAWIE

KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA JAKO NEGOCJOWANIE ZNACZEŃ

Komunikacja jako proces uzgadniania rzeczywistości społecznej

W świetle koncepcji interakcjonistycznych komunikowanie się jest procesem konstruowania rzeczywistości społecznej, w której funkcjonują partnerskie relacje [Berger, Luckmann 1988]. Zachowania aktorów uwarunkowane są czynnikami sytuacyjnymi, a ich wyobrażenia dotyczące celów i uwarunkowań zaistniałej sytuacji, usytuowania i roli poszczególnych uczestników, jak również wzorców adekwatnego funkcjonowania kształtują się pod wpływem dostępnych w danej chwili odniesień społeczno-kulturowych. Wytworzony obraz jest kodowany i przedstawiany partnerom w postaci komunikatu o mniej lub bardziej symbolicznym charakterze. Dokonywany przekaz ma charakter nieodwracalny. Interaktywna i dynamiczna natura komunikacji międzyludzkiej sprawia jednak, iż jego znaczenie jest negocjowane i współtworzone przez strony kontaktu, podlegając systematycznej aktualizacji.

Zgodnie z teorią J. Bergera [Berger, Cohen, Zeiditch 1966], owa aktualizacja nie ma charakteru ciągłego, lecz jest odpowiedzią na epizodycznie pojawiające się stany oczekiwań (czyli zespoły przewidywań dotyczących zachowań podmiotu w relacji do innych osób) wymagające w danym momencie negocjowania obrazu rzeczywistości z partnerami interakcji. Uzgodnienie posiadanych wyobrażeń stabilizuje przy tym definicję sytuacji do czasu pojawienia się warunków pobudzających do podjęcia kolejnych negocjacji.

Stany oczekiwań poszczególnych uczestników interakcji mają uwarunkowania społeczno-kulturowe (kulturowe standardy postępowania, odzwierciedlone oceny znaczących innych, oceny, nagrody i kary odbierane w toku interakcji, percepcja usytuowania w hierarchii władzy i prestiżu siebie i partnerów, poczucie równości i sprawiedliwości w danej relacji). Ramując obraz sytuacji, umożliwiają one aktorom wybór zachowań uważanych za adekwatne, właściwe i korzystne. Do podstawowych elementów owego ramowania należy zaś zali-

czyć zdefiniowanie znaczenia i reguł interakcji, jak również relacji zachodzących pomiędzy jej uczestnikami.

Społecznie porządkujący charakter procesów komunikacyjnych podkreśla także P. Watzlawick wskazując, iż, oprócz treści, ważnym aspektem komunikacji jest konstruowanie relacji międzyludzkich (metakomunikacja) opisywanych w kategoriach dominacji, podporządkowania lub symetryczności [Watzlawick 1978]. Zarówno komunikacja, jak i metakomunikacja przebiegają przy tym na trzech poziomach. Pierwszym z nich jest poziom przekazu obejmujący treści komunikacji, reguły ich doboru, sposób kodowania i dekodowania, stopień dostępności i kanał przekazu. Drugim – poziom interakcji uwzględniający reakcje partnerów na przekaz i formę uczestnictwa w relacji. Poziom trzeci jest poziomem wspólnoty charakteryzowanym przez takie wymiary, jak wiedza, dialog i relacja społeczna. Podobieństwo partnerów zachodzące we wszystkich spośród wymienionych poziomów sprzyja przy tym łatwiejszemu porozumieniu. Uwarunkowana różnicami kulturowymi odmiennosc generuje natomiast nieporozumienia i będące ich konsekwencją konflikty.

W ujęciu psychologicznym różnice kulturowe oznaczają różnice sposobów spostrzegania świata, organizacji procesów poznawczych, preferencji estetycznych i kulinarnych, wyrażania emocji, kształtowania nawyków higienicznych, funkcjonowania w życiu codziennym czy wzorów konstruowania relacji społecznych. Każdy z uczestników interakcji spostrzega i interpretuje doświadczaną sytuację oraz jej poszczególne składowe (rodzaj i charakter sytuacji, cele i normy interakcji, role poszczególnych uczestników, symbole, skrypty i kody komunikacyjne) przyjmując jako punkt odniesienia przede wszystkim własną kulturę, oczekiwania i doświadczenia. Przyjmowane w trakcie interakcji cele, perspektywy i skrypty komunikacyjne poszczególnych partnerów mogą się przy tym różnić, zwiększając znaczenie podejmowanych uzgodnień i negocjacji.

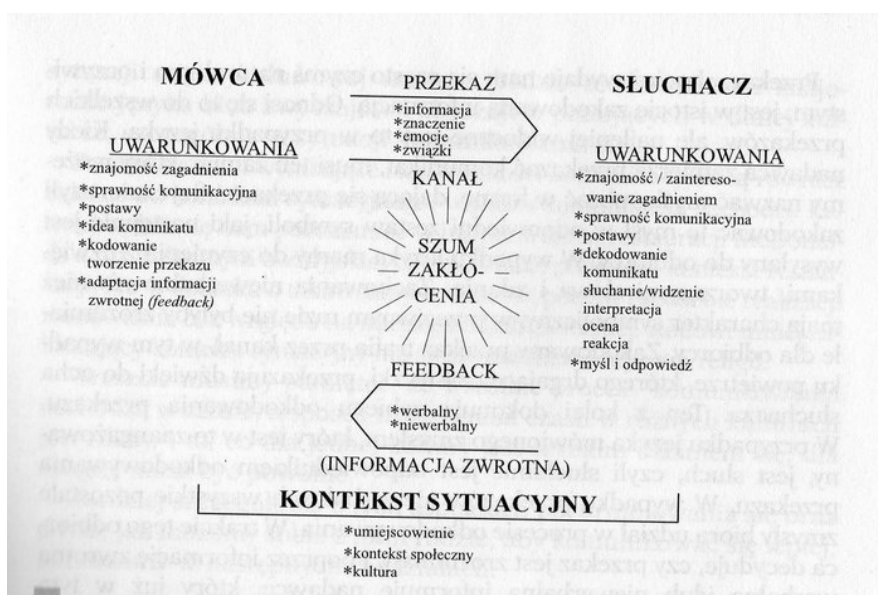
Podjęcie uzgodnień w procesach komunikacji międzykulturowej na ogół spostrzegane jest jako zjawisko o charakterze korzystnym dla wszystkich uczestników interakcji. Negatywnym aspektem częstych nieporozumień i negocjacji bywa jednak poczucie niekompetencji, frustracji oraz będące ich konsekwencją uruchamianie mechanizmów służących ochronie pozytywnego obrazu JA w oczach własnych i otoczenia. Zgodnie z koncepcją „negocjowania twarzy” S. Ting-Toomey, aktorów uczestniczących w procesach komunikacyjnych cechuje uniwersalna potrzeba zachowania pozytywnego wizerunku własnej osoby [Ting-Toomey, Kurogi 1998: 187-225]. Sposób negocjowania owej „twarzy” jest jednak kulturowo zróżnicowany, a wyznaczające go skrypty mają w poszczególnych społeczeństwach dość odmienny charakter (za szczególnie różnicujące autorka przyjmuje takie wymiary kultury, jak indywi-

dualizm i kolektywizm oraz wysokokontekstowość i niskokontekstowość). Kulturowo determinowane strategie ochrony wizerunku aktywizowane są przede wszystkim w sytuacjach konfliktów i grupowego rozwiązywania problemów. Odmienność kulturowa uwidacznia się jednak także w rozbieżnościach postaw wobec procesów uzgadniania i kompromisu (spozrzeganych na przykład przez białych Amerykanów jako droga do wypracowania najlepszych rozwiązań, przez Azjatów natomiast – jako forma ustalania pokojowej koegzystencji w zespole).

Jak podkreśla M. Szopski [2005], analiza procesu komunikacji międzykulturowej winna przy tym uwzględniać nie tylko charakterystykę jego uczestników, lecz także rozpoznanie samego przekazu oraz jego warunków (rysunek 1).

Rysunek 1.

Model komunikacji „twarzą w twarz” M. Szopskiego



Źródło: [Szopski 2005: 23]

Kulturowe zróżnicowanie partnerów interakcji sprawia, iż każdy z nich, mimo posługiwania się wspólnym w danym momencie systemem językowym (na przykład angielskim, łaciną lub esperanto), może posługiwać się odmiennymi skryptami komunikacyjnymi, systemami odniesień, kodami interpretacyjnymi, formami ekspresji werbalnej i pozawerbalnej. Może też uruchamiać

odmienne stany oczekiwań kształtowane różnicami obrazów świata, reguł życia społecznego i doświadczeniem życiowym.

Wchodzących w interakcję cechuje przy tym nie tylko powiązanie z określonym kręgiem kulturowym, lecz także właściwości różnicujące w obrębie danego kręgu (jak płeć, wiek, wyznanie religijne, pochodzenie społeczne, wykształcenie, status społeczny, socjalizacja zawodowa, środowisko zamieszkania, cechy indywidualne, motywacja, zainteresowania). Sprawiają one, iż przedstawiciele tego samego kręgu kulturowego, pochodząc z różnych środowisk społecznych i dysponując odmiennym poziomem wykształcenia i doświadczenia, będą uruchamiali odmienne stany oczekiwań i skrypty komunikacyjne. Osoby o zbliżonym poziomie wykształcenia, pochodzeniu środowiskowym i doświadczeniu zawodowym, mimo wywodzenia się z odmiennych kręgów kulturowych, mogą natomiast szybko nawiązać dobre porozumienie.

Istotne znaczenie dla kształtowania się porozumienia (lub nieporozumienia) w komunikacji międzykulturowej mają także właściwości determinujące kompetencje społeczne interlokutorów, zwłaszcza zaś empatyczność, otwartość poznawcza, zdolność wglądu i kontrolowania własnego EGO i emocji, tolerancyjność, szacunek dla innych i uwrażliwienie kulturowe. Najogólniej, uważa się, iż wysoki poziom owych właściwości sprzyja lepszemu, skuteczniejszemu czy też bardziej satysfakcjonującemu kontaktowaniu się z osobami odmiennymi kulturowo. Należy jednak zauważyć, iż wysoki poziom uwrażliwienia czy też kompetencji międzykulturowych również może zakłócać procesy komunikowania i możliwość wzajemnego porozumienia. Dzieje się tak w sytuacjach specyficznej kategorii zakłóceń, jaką jest „odwrócenie ról kulturowych”, kiedy to każdy z aktorów, wykorzystując posiadaną wrażliwość i kompetencje, wychodzi naprzeciw swemu partnerowi, przyjmując dla potrzeb rozwijającej się interakcji konwencje spostrzegane jako charakterystyczne dla kultury partnera, co z punktu widzenia nieświadomego owego zabiegu interlokutora zwiększa nieczytelność zaistniałego układu. Dobrym przykładem problemów tego rodzaju byłaby interakcja Polaka i Chińczyka, w której „zchińszczony Polak” i „spolszczony Chińczyk” próbując osiągnąć lepsze porozumienie, miast niego konstruują barierę, jaką jest osobliwość stosowanych przez obie strony skryptów i kodów wprawiająca obu partnerów w stan osłupienia, dysonansu i frustracji zniechęcających do kontynuowania owej relacji.

Ważnym czynnikiem kształtującym zarówno przebieg procesów komunikacyjnych, jak też wyznaczane tymi procesami relacje interpersonalne jest wreszcie kontekst sytuacyjny, w którym szczególną rolę zdaje się odgrywać umiejscowienie kontaktu międzykulturowego w przestrzeni wstępnie interakcję ową determinującej.

Spójeczno-kulturowe przestrzenie komunikacji

Komunikacja międzykulturowa zawsze dokonuje się w pewnej przestrzeni wyznaczonej zarówno cechami partnerów interakcji, jak i miejsca, w którym relacja ta zachodzi. Właściwości owej przestrzeni zaliczają się do czynników określających podstawowe oczekiwania aktorów wobec możliwych scenariuszy interakcji. Biorąc pod uwagę kryterium jednorodności kulturowej oraz terytorialny charakter natury ludzkiej, możemy przy tym wyodrębnić dwa podstawowe wymiary jej opisu.

Pierwszym z nich jest wymiar wspólnoty terytorialnej oraz poczucia za-właszczania i kontroli przestrzeni fizycznej porządkujący relacje między aktorami społecznymi według osi „swój, należący do wspólnoty terytorialnej – obcy, przybywający z zewnątrz” [Hall 1978]. Konsekwencją powyższej dychotomii jest poczucie względnej nierówności partnerów, uprzywilejowanie przedstawicieli lokalnej wspólnoty oraz oczekiwanie, iż przybywający spoza owego układu dostosują się do norm i reguł układu, w który wkroczyli. Wymiar drugi odwołuje się do poczucia wspólnoty kulturowej nacechowanej względną jednorodnością obrazów świata, reguł życia społecznego, systemów aksjono-normatywnych oraz kodów interpretacyjno-komunikacyjnych sprawiającej, że aktorzy wywodzący się z tego samego lub zbliżonych kręgów kulturowych łatwiej porozumiewają się, nawiązują współpracę i rozwiązują pojawiające się problemy. Uwzględniając wzmiankowane wymiary możemy przy tym pokusić się o wyodrębnienie co najmniej trzech rodzajów przestrzeni w komunikacji międzykulturowej:

Jednym z nich jest scena usytuowana w obszarze w miarę jednolitym kulturowo, gdzie kultura gospodarzy różni się od kultury przybyszy. W przestrzenie tego rodzaju wkraczamy podczas pobytów w tradycyjnych państwach narodowych bądź wspólnotach etnicznych, których członków cechuje w miarę jednolita tożsamość kulturowa oraz zbliżony sposób spostrzegania świata i funkcjonowania społecznego. Scenę drugą wyznacza układ, w którym aktor wkracza na teren w miarę homogenicznej kulturowo przestrzeni etnicznej usytuowanej w obrębie nadrzędnej wobec niej przestrzeni zewnętrznej o odmiennych cechach kulturowych. Przestrzenie tego rodzaju występują przede wszystkim w instytucjach społeczności transnarodowych, zetniczowanych przedsiębiorstwach kontrolowanych przez przedstawicieli jednej grupy etnicznej oraz enklawach etnicznych społeczeństw wielokulturowych. Przestrzeń trzeciego typu cechuje złożona kompozycja kulturowo-etniczna wszystkich lub większości aktorów występująca między innymi na terenie organizacji międzynarodowych

lub korporacji zatrudniających osoby pochodzące z różnych stron świata. Każdy z wyodrębnionych typów stwarza przy tym odmienne warunki dla procesów komunikacyjnych, sprzyjając kształtowaniu się odmiennych oczekiwań wobec partnerów interakcji.

Negocjowanie znaczeń w przestrzeni homogenicznej kulturowo

Istotną cechą przestrzeni homogenicznej kulturowo stanowi względna jednoznaczność kulturowej tożsamości aktorów sprzyjająca czytelności zachodzących interakcji. W trakcie rozwijającej się relacji uczestnicy aktywizują kody kulturowe, których spójność ułatwia dekodowanie komunikatów, nawiązywanie porozumienia oraz definiowanie doświadczanej sytuacji. W miarę uwrażliwieni kulturowo partnerzy stosunkowo łatwo rozpoznają swoje oczekiwania, posługując się posiadaną wiedzą o specyfice partnera. Kwestię podstawową stanowi przy tym uzgodnienie wspólnego kodu interpretacyjnego osiąganego w drodze jednostronnej adaptacji (podejmowanej zazwyczaj przez przybysza) lub negocjacji między aktorami społecznymi owej sceny.

Przykładem tego rodzaju negocjacji może służyć doświadczenie polskiej turystki, której skradziono pieniądze w egipskim kurorcie. Odkrycie i zgłoszenie zaistniałej szkody zarządzającym hotelem Egipcjanom uruchomiło złożone i wielowarstwowe procesy negocjacji mające na celu zarówno zdefiniowanie zaistniałej sytuacji, jak też wypracowanie rozwiązania stwierdzonego problemu. Obie strony odwoływały się w owych działaniach do pryncypialnych dla swoich kultur wartości, jakimi były *prawda* (perspektywa Polki zmierzająca do ustalenia, co się wydarzyło i kto za to odpowiada) i *honor* (perspektywa Egipcjan starających się ochronić dobre imię hotelu i jego pracowników). W początkowej fazie negocjacji strona egipska sugerowała Polce utratę pieniędzy poza terenem hotelu. Usztywnienie jej stanowiska włączyło w procesy negocjacji lokalną policję próbującą początkowo skłonić turystkę do zaakceptowania egipskiej definicji sytuacji, następnie zaś sporządzającą pisemny raport o kradzieży będący potwierdzeniem utraty honoru pracowników hotelu. Konsekwencją powyższego stało się przy tym zdefiniowanie sytuacji w sposób akceptowany przez Polkę (a jednak kradzież!), lecz niemożliwy do przyjęcia przez stronę egipską.

Uruchomione w następstwie powyższego mechanizmy odzyskiwania honoru sprawiły, iż utracona suma powróciła do torebki turystki przebywającej w tym czasie na plaży. W odpowiedzi na odczuwane niewerbalne oczekiwania Egipcjan, kobieta oddała zatem raport policyjny pracownikowi hotelu, zazna-

czając na marginesie, iż wycofuje skargę, gdyż pieniądze się odnalazły. Z punktu widzenia Egipcjan domknięcie sytuacji wymagało jednak także redefinicji zaistniałego wydarzenia. Czyniąc dalsze kroki pojednawcze, Polka zdecydowała się przypisać całą winę sobie, wyjaśniając zaistniałą sytuację problemami wzroku zmęczonego egipskim słońcem (pieniądze były, tylko ona ich nie zauważyła). Strona egipska nie przyjęła jednak definicji przyczyniającej uszczerbku na honorze partnera interakcji, proponując inne rozwiązanie. Odwoływało się ono do systemu wierzeń ludowych, zgodnie z którymi naruszenie ważnej normy obyczajowej (podróżowanie kobiety bez asysty mężczyzny) spowodowało duchy do „dania nauczki” osobie naruszającej, szacowność i wzorowość prowadzenia się ofiary skłoniła je jednak do złagodzenia wyroku i poprzestania na samym przestרחu. Zaproponowana definicja była przy tym korzystna dla obu stron procesu komunikacyjnego, umożliwiając niekonfrontacyjną formę naprawy zaistniałych szkód.

Analiza przebiegu opisywanych negocjacji pozwala tu na poczynienie spostrzeżeń wydających się istotnymi z punktu widzenia komunikacji międzykulturowej. Wstępne warunki przywołanej interakcji cechuje mianowicie odmienność celów i kulturowych przesłanek kierujących poszczególnymi aktorami. Strona polska, reprezentując kulturę materializmu i racjonalności, nastawiona jest na wyjaśnienie zaistniałej sytuacji poprzez odwołanie się do zjawisk istniejących obiektywnie (kradzież, nieuwaga) oraz naprawienie szkody spostrzeganej w kategoriach utraty własności materialnej (odzyskanie pieniędzy). Strona egipska spostrzega cele podjętego działania w sposób odmienny. Reprezentując krąg kulturowy silnie akcentujący wartość honoru pojmowanego jako wizerunek społeczny, nastawia się nie tyle na identyfikację sprawcy i odzyskanie skradzionych pieniędzy, co na odzyskanie pozytywnego wizerunku hotelu i jego pracowników. Przyjmując wyjaśnienia odwołujące się do sfery irracjonalnej, negocjuje interpretację pozwalającą na ochronę owej wartości. Doceniając koncyliacyjne nastawienie polskiego partnera, nie dopuszcza jednak do przyjęcia korzystnego dla siebie i bardziej racjonalnego wyjaśnienia mogącego obciążyć wizerunek partnera (niedopatrzanie). Wynegocjowane rozwiązanie jest satysfakcjonujące dla obu partnerów, pozwalając każdemu z nich na osiągnięcie zmierzonego celu. Warunkiem a zarazem ceną owego konsensusu jest przy tym przemieszczenie wyjaśnień dotyczących całego wydarzenia w sferę irracjonalności uruchamiającej nowe, przydatne w danej sytuacji kody interpretacyjne.

Negocjowanie znaczeń w przestrzeni kulturowej enklawy

W odróżnieniu od przestrzeni w miarę jednorodnej kulturowo, zbiorowości heterogeniczne kulturowo cechuje wielość i niejednoznaczność współwystępujących kodów, stylów i konwencji komunikacyjnych. Kulturowa tożsamość ich przedstawicieli ma charakter złożony, a dokonujące się w kolejnych pokoleniach procesy hybrydyzacji kulturowej i asymilacji sprawiają, iż reprezentanci tej samej grupy etnicznej mogą posługiwać się zróżnicowanymi kodami i odwoływać do odmiennych systemów aksjonormatywnych i światopoglądowych. Próby zarządzania ową złożonością prowadzą do wyodrębnienia co najmniej dwóch obszarów funkcjonowania człowieka: wspólnej przestrzeni publicznej podporządkowanej kulturze dominującej i obowiązującemu łaadowi społeczno-prawnemu oraz sprywatyzowanej przestrzeni enklaw etnicznych pielęgnującej kulturę mniejszościowe i kierującej się właściwymi owym kulturom regułami. Narastająca w społeczeństwach ponowoczesnych różnorodność kulturowa generuje przy tym nie tylko rozrastanie się owych enklaw, lecz także etnicyzację środowiska pracy, które w przypadku prywatnych firm i korporacji bywa zdominowane przez grupę, z której wywodzą się właściciele danych przedsiębiorstw.

Zjawisko, o którym mowa, jest jednym z aspektów opisywanej przez R. Putnama [137-174] transformacji kapitału społecznego w społeczeństwie wielokulturowym. Jego konsekwencją jest załamywanie się solidarności i spójności społecznej ograniczanych do wąskich kategorii wspólnot prymordialnych oraz nasilanie się partykularyzmów etnicznych pociągające za sobą wzrastająca nieczytelność reguł funkcjonowania zapośredniczonych zarówno w zewnętrznej wobec danej korporacji kulturze szerszego społeczeństwa, jak i kulturach dominujących na terenie instytucji (kultura organizacyjna współgrająca z kulturą etniczną pracowników). Podejmowane w takiej przestrzeni interakcje zmierzają nie tylko do realizacji przyjętych przez daną instytucję zadań, lecz także - a może przede wszystkim - do ustalenia obowiązującego na jej terenie kodu kulturowego. Egzemplifikacją problemów pojawiających się w toku prowadzonych negocjacji służy przy tym niżej zarysowana sytuacja.

Sceną negocjacji jest wykupiona, zarządzana i zdominowana przez Hindusów korporacja świadcząca usługi internetowe między innymi na terenie USA. Biały Amerykanin umawia się z hinduską urzędniczką na terminowe spotkanie celem rozwiązania problemów technicznych wiążących się z usługami firmy. Amerykanin przybywa na czas, Hinduska odmawia jednak przyjęcia go, stwierdzając, iż nie ma dla niego czasu, w związku z czym ma on przyjść w innym terminie. Naruszenie przyjętej w społeczeństwie amerykańskim reguły

przestrzegania umów ustnych wywołuje protesty Amerykanina, argumentującego, iż skoro spotkanie było ustalone na ten właśnie dzień i godzinę, powinien zostać przyjęty i obsłużony. Urażona urzędniczka ponownie odmawia załatwienia sprawy i wzywa hinduskie służby ochrony, aby wyprowadziły kłopotliwego interesanta. Amerykaninowi towarzyszy jednak druga osoba, która, spodziewając się zachowań niezgodnych ze standardami szerszego społeczeństwa, przygotowuje aparat fotograficzny do udokumentowania całej sceny.

Hindusi, zorientowawszy się w sytuacji, dokonują zwrotu w stronę osoby towarzyszącej, zabraniając jej fotografowania na terenie instytucji. Ta odmawia podporządkowania się, wskazując na brak zakazów fotografowania na ścianach hallu. W odpowiedzi, ochroniarze oznajmiają, iż na tym terenie oni ustalają reguły i odbiorą jej aparat fotograficzny, jeśli go natychmiast nie schowa. W odpowiedzi uzyskują jednak pouczenie, iż na terenie USA prawa ustala parlament, nie zaś pracownicy firm. Wszelkie próby odebrania aparatu przy użyciu siły mogą zaś skutkować procesem sądowym. Po krótkiej dyskusji w języku hindu, ochroniarze oddalają się. Urzędniczka nadal jednak odmawia przyjęcia interesanta. Ostatecznie, zdenerwowany klient odchodzi z osobą towarzyszącą, czyniąc politycznie niepoprawne komentarze na temat imigracji i wielokulturowości.

Przedstawiona sytuacja jest przykładem niezbyt udanych negocjacji kodów kulturowych, gdzie przyjęte przez każdą ze stron konfliktu perspektywy cechuje odmiennosc obrazów świata, reguł i relacji społecznych owocująca próbą narzucenia partnerowi interakcji własnej wizji i zasad. Przedmiotem negocjacji jest przede wszystkim ustalenie kultury dominującej oraz narzucenie jej partnerowi interakcji. Strona amerykańska, wychodząc z założenia, iż firma jest zarejestrowana i działa na terenie USA, oczekuje podporządkowania się pracowników hinduskich obowiązującym na jego terytorium regułom społecznym (ustalenia słowne mają moc wiążącą, między interesantem a pracownikiem firmy istnieje natomiast relacja rynkowej wymiany, narzucająca równość i partnerstwo obu stron). Strona hinduska definiuje zaistniałą sytuację inaczej: stosunek między stronami jest nierównościowy. Interesant spostrzegany jest w kategoriach podporządkowanego, niżej stojącego w hierarchii statusów i prestiżu petenta, nie zaś równoprawnego klienta. Dominacja kapitału hinduskiego sprawia, iż firma traktowana jest jako obszar w pełni prywatny, którego dysponenci (tak właściciele, jak i pracownicy) mają prawo swobodnego ustalania obowiązujących na jej terenie reguł. Kolidyjność owych reguł wobec zasad obowiązujących na zewnątrz rozstrzygana jest na korzyść własnej tradycji kulturowej. Ostatecznym arbitrem w sporze okazuje się przy tym aparat przymusu państwowego powstrzymujący eskalację konfliktu do poziomu przemocy fizycznej.

W opisanej sytuacji i przy opisanych postawach żadna ze stron negocjacji nie jest w stanie zrealizować zakładanych celów interakcji. Amerykanie nie są władni narzucić zatrudnionym we wzmiankowanej firmie Hindusom reguły przestrzegania umów słownych. Hindusi nie są zdolni do narzucenia swoim amerykańskim interesantom reguły uległości wobec firmy i jej pracowników. Powstały i nierozwiązywalny ze względu na potrzebę „ochrony twarzy” pracowników firmy impas przyczynia się przy tym do frustracji obu stron oraz pogłębienia uprzedzeń etnicznych i napięć międzygrupowych.

Negocjowanie znaczeń w przestrzeni wielokulturowej

Odmienne warunki dla procesów komunikowania się stwarza przestrzeń heterogeniczna kulturowo, której różnorodność nie pozwala na jednoznaczne określenie kultury dominującej.

Do przestrzeni tego rodzaju zaliczamy przede wszystkim organizacje międzynarodowe, wielkie, ponadnarodowe korporacje oraz wyższe uczelnie biorące udział w programach wymiany międzynarodowej. Działając na obszarze określonego państwa, na ogół respektują one jego porządek prawny i społeczny. Konstruując kulturę organizacyjną niekoniecznie muszą jednak nawiązywać do wybranego porządku kulturowego. Możliwym, i z punktu widzenia korporacji niejednokrotnie wskazanym, okazuje się styl zarządzania sięgający do wartości przypisywanych kulturom reprezentowanym przez poszczególnych pracowników. Odwołania tego rodzaju mają na celu kulturowe uwrażliwienie członków zespołu, dowartościowanie ich kultur oraz budowę atmosfery sprzyjającej dobrej współpracy. Mogą one także pobudzać procesy synergii korzystne z punktu widzenia interesów firmy.

W powyższym kontekście jednym z ważnych przedmiotów podejmowanych negocjacji jest ustalenie podstawowych zasad współpracy (zasada akceptacji zróżnicowania zespołu oraz wzajemnego poszanowania jego członków) oraz reguł eksponowania specyfiki kulturowej w środowisku pracy. Warunkiem efektywności wzmiankowanych starań jest jednak zrozumienie intencji dokonywanego przekazu. Osiągnięcie takiego zrozumienia nie jest zaś zjawiskiem powszechnym i automatycznym, o czym świadczy opisany przypadek.

Funkcjonująca na terenie USA ponadnarodowa korporacja tworzy nowy zespół składający się z pracowników pochodzących z różnych krajów i kręgów kulturowych. Kierownikiem zespołu jest Niemiec, jednym z pracowników zaś Polak. Na pierwszym zebraniu, mającym charakter organizacyjny, kierownik

prosi pracowników, aby się przedstawili. Następnie zaś podkreśla wartość ich kulturowego zróżnicowania, eksponując pozytywne cechy każdej z reprezentowanych kultur. W odniesieniu do Polaków chwali przy tym ich kreatywność, zaradność i przedsiębiorczość używając m.in. określenia „Polak potrafi zreperować samolot przy pomocy gwoźdźcia i sznurka”. Sformułowanie to, niezbyt może fortunne, nie ma na celu poniżenia polskiego pracownika. Tak jednak zostaje przez niego odebrane. Miał prosić o wyjaśnienie intencji, Polak obraża się, interpretując zdarzenie jako przejaw historycznie ukształtowanych animozji polsko-niemieckich oraz lekceważenia. Jego urażone uczucia rzutują następnie na stosunki z całym zespołem, gdyż w poczuciu „utruty twarzy” rozwija dystans i postawę współzawodnictwa („pokażę im, że jestem lepszy i nie muszę korzystać z żadnych sznurków”) w relacjach z pozostałymi kolegami. Niemiecki kierownik zespołu musi się zaś liczyć z nieoczekiwanymi atakami i wyzwaniem ze strony polskiego podwładnego, nie mając szansy na wyjaśnienie zaistniałego nieporozumienia.

Podjmując analizę opisywanej sytuacji, trudno nie dostrzec iż jest ona spowodowana błędami popełnionymi przez obu aktorów. Jeden z nich – Niemiec – jest wprawdzie pełen dobrych intencji, wyraża je jednak poprzez niejednoznaczną metaforę, nie uwzględniając społeczno-historycznego kontekstu relacji z danym pracownikiem. Następnie zaś ignoruje pozawerbalne sygnały przesyłane przez urażonego Polaka. Ten z kolei, miał dążyć do wyjaśnienia wątpliwości, przyjmuje interpretację wynikającą raczej z jego kompleksów i stereotypowego spostrzegania szefa – Niemca, niż realnych przesłanek. Rozwija przy tym motywację nastawioną raczej na konkurowanie, niż współpracę z innymi, co niekoniecznie sprzyja zarówno atmosferze zespołu, jak i jego własnemu rozwojowi zawodowemu.

Odmiennego przykładu dostarcza wydarzenie mające miejsce na uniwersytecie w Amsterdamie. W trakcie zajęć prowadzonych w języku angielskim z kulturowo heterogeniczną grupą studentów programu ERASMUS wykładowca podejmuje problematykę społeczno-kulturowych uwarunkowań sytuacji osób niepełnosprawnych. Każdy ze studentów proszony jest o przeanalizowanie sytuacji tych osób we własnym kraju. Jeden z uczestników programu, Wietnamczyk, zapytany, nie udziela jednak odpowiedzi. Prowadzący zajęcia ponawia pytanie, mówiąc wolniej i wyraźniej. Student nadal milczy, a narastająca cisza wywiera deprimujący wpływ na wszystkich. Pragnąc przerwać ciszę, prowadzący zajęcia powtarza pytanie, adresując do siedzącej obok studenta, a pochodzącej z tego samego kraju, dziewczyny. Tym razem uzyskuje odpowiedź w płynnej angielszczyźnie. Po zakończeniu wypowiedzi oboje Wietnamczyków, ku konsternacji pozostałych uczestników zajęć, wybuchają głośnym śmiechem bez wyraźnej przy-

czynny. Do śmiejących się Wietnamczyków dołącza wykładowca, następnie zaś pozostali studenci. Po krótkiej chwili relaksu wszyscy wracają do omawianego tematu, nie czyniąc żadnych odniesień do przedmiotu owej radości. Podjęte przez wykładowcę w późniejszym czasie starania mające na celu wyjaśnienie tajemniczego incydentu ujawniają przy tym, iż student wietnamski nie był w stanie odpowiedzieć na zadane mu pytanie, gdyż nie znał języka angielskiego.

Próba zrozumienia opisywanej sytuacji wymaga wnikięcia co najmniej w dwa zagadnienia. Jednym z nich jest ważny nie tylko dla Azjatów problem ochrony wizerunku i przyjmowanych w tym celu strategii. Drugim – kwestie wrażliwości kulturowej niekoniecznie powiązanej z pogłębioną wiedzą o specyfice poszczególnych kręgów kulturowych. Ujawniona przez studenta nieznanomość języka angielskiego zagrażała mianowicie utratą twarzy w oczach kolegów i wykładowców. Koniecznym zatem stało się ratowanie wizerunku poprzez strategię równoważącą, którą w tym przypadku okazało się obrócenie kłopotliwej sytuacji w żart, w którym to działaniu wzięła udział także świadoma pojawiającego się problemu rodaczka. Wysunięta w pozawerbalny sposób propozycja redefinicji sytuacji (przejście od kategorii „niekompetencja” do kategorii „żart, zabawa”), mimo, iż niekoniecznie czytelna, spotkała się z pozytywną reakcją ze strony wykładowcy ufającego, iż niezrozumiałe zachowanie dwójki studentów ma istotne przyczyny i nie nosi cech destruktywnego. Obserwowana reakcja lidera grupy, jakim był cieszący się zaufaniem wykładowca, uruchomiła oczekiwane przez Wietnamczyków zachowania pozostałych studentów. W ich efekcie, zaistniałe początkowo napięcie zostało rozładowane przez efektywną, choć nie do końca świadomą negocjację znaczeń.

Problem adekwatności i kompetencji w komunikacji międzykulturowej

Przedstawione przykłady skłaniają do podjęcia refleksji, czym jest adekwatne komunikowanie międzykulturowe. Odpowiedź na to pytanie wymaga przede wszystkim określenia kryteriów owej adekwatności. Najogólniej rzecz biorąc, komunikacja adekwatna to komunikacja umożliwiająca porozumienie partnerów i realizację zamierzonych celów interakcji. Ważnymi punktami odniesienia wydają się być zatem cel, partnerzy i kontekst zachodzącej interakcji. W odniesieniu do pierwszej spośród wymienionych płaszczyzn, znaczący wydaje się charakter rozwijających się między aktorami stosunków, zwłaszcza ich rodzaj (relacja towarzyska, zadaniowa, incydentalna) oraz sposób definiowa-

nia i artykułowania celów przez poszczególnych partnerów (czytelność celów, cele spostrzegane jako wspólne, kompatybilne czy antagonistyczne; cele jawne i ukryte, cele wyrażane w sposób bezpośredni lub w komunikacji wysokokontekstowej). Istotne znaczenie odgrywają socjokulturowe i indywidualne właściwości samych aktorów (płeć, inteligencja, wykształcenie i status społeczny, doświadczenie życiowe, poczucie dystansu kulturowego wobec partnerów, obraz zachodzących między nimi zależności, kompetencje społeczne i komunikacyjne, czynniki temperamentalne i osobowościowe) ogólnie decydujące o umiejętności współpracy z innymi ludźmi. Nie bez znaczenia okazuje się kontekst sytuacyjny (zwłaszcza umiejscowienie i czytelność interakcji). Próbując określać kompetencje niezbędne dla adekwatnego komunikowania się w relacjach z osobami pochodzącymi z innych kręgów kulturowych należy także zwrócić uwagę na cechującą tego rodzaju sytuacje różnorodność i subiektywność układów odniesienia partnerów (różnice systemów interpretacyjnych, obrazów hierarchii i ról społecznych, celów, zadań i sposobów działania, jak również stylów i kodów komunikacyjnych). Uwzględniając powyższe, podstawowym miernikiem adekwatności w komunikacji międzykulturowej należałoby zatem uczynić zdolność przyjmowania perspektywy partnerów, prezentowania własnego stanowiska z poszanowaniem systemów odniesień innych aktorów, gotowość i umiejętność nieustannego negocjowania znaczeń i obrazu doświadczanej rzeczywistości, jak również umiejętność radzenia sobie z napięciami nieuchronnie pojawiającymi się w obszarze permanentnej niepewności cechującej stosunki między osobami o zróżnicowanym kulturowym milieu.

Ukształtowanie tego rodzaju predyspozycji uzależnione jest od trzech rodzajów kompetencji. Jednym z nich są kompetencje ogólne, na które składają się ogólna wiedza o ludziach i relacjach międzyludzkich, umiejętność introspekcji oraz kontrolowania stanów własnego EGO, emocji i świadomości, zdolność decentracji i przyjmowania perspektywy Innych, jak również empatyczność, postawa rozsądnego zaufania i tolerancji (zarówno na kulturową odmienność, jak i stany niepewności). Za szczególnie ważne należy przy tym uznać umiejętności dokonywania transgresji oraz przekraczania granic partykularyzmów grupowych w procesach indywidualizacji.

Drugą kategorię kompetencji niezbędnych dla adekwatnego komunikowania się w relacjach międzykulturowych konstytuują kompetencje poznawczo-kulturowe. Mieści się tu przede wszystkim wrażliwość kulturowa przejawiająca się zarówno świadomością własnej kultury oraz systemu specyficznych dla niej kodów i odniesień, jak też świadomością wielości innych systemów kulturowych oraz zróżnicowania kreowanych przez nie systemów aksjonormatywnych i obrazów rzeczywistości. Dużą rolę odgrywają umiejętność dystansowania się

wobec własnych odniesień kulturowych oraz otwartość poznawcza determinująca gotowość wniknięcia, akceptowania i uczenia się odniesień obcych. Nie bez znaczenia jest wreszcie umiejętność samodzielnego analizowania specyfiki partnerów i kontekstów dokonującej się interakcji, rozpoznawania pojawiających się problemów, wyszukiwania informacji niezbędnych dla ich rozwiązania oraz przekładania pozyskanej wiedzy na działania o charakterze praktycznym.

Trzecia grupa kompetencji obejmuje wiedzę, umiejętności praktyczne i postawy odnoszące się do zachowań społecznych i komunikacyjnych. Mieszczą się w niej kompetencje społeczne umożliwiające efektywne funkcjonowanie w zbiorowościach ludzkich oraz kompetencje komunikacyjne wiążące się m. in. z wiedzą o procesach komunikacyjnych, znajomością języków, stylów, konwencji i kodów komunikacyjnych. Szczególną rolę odgrywają przy tym umiejętność rozpoznawania społecznych, kulturowych i sytuacyjnych kontekstów interakcji, świadomość i akceptacja jej nieuniknionej niejednoznaczności oraz ograniczonej możliwości kontrolowania partnerów i sytuacji, jak również kompetencje negocjacyjne ułatwiające uzyskanie konsensusu w sytuacjach zarysowujących się napięć i konfliktów.

Rozwinięcie i praktykowanie wzmiankowanych umiejętności nie jest łatwe i wymaga pewnego wysiłku skierowanego na przezwycięzenie niewłaściwych nastawień występujących w relacjach z przedstawicielami innych kultur. Do powszechnie uznawanych błędów zaliczamy kierowanie się stereotypowymi obrazami przedstawicieli innych kultur oraz poddawanie się uprzedzeniom etnicznym i rasowym. Poważne bariery w komunikacji międzykulturowej mogą jednak wynikać także z założenia determinizmu kulturowego oraz wiązania kultury przede wszystkim ze zjawiskami religii oraz statycznie pojmowanej ludowości przy niedocenianiu roli pogranicza, interakcji i procesualności dla kształtowania się dynamiki i złożoności współczesnych przestrzeni kulturowych. Przeświadczeniom o rzekomo przemożnym wpływie czynnika kulturowego niejednokrotnie towarzyszy tendencja do ignorowania znaczenia czynników społecznych (jak wykształcenie, pochodzenie społeczne czy odgrywane role społeczne) oraz interakcyjno-sytuacyjnych (kontekst dokonującej się relacji, jej dynamika i uwarunkowania, charakterystyka przestrzeni, w której zachodzi dana interakcja, trajektoria i scenariusze rozwijającej się relacji, wpływ czynników zewnętrznych). Stosunkowo rzadko uwzględniane są czynniki osobowe (kwestie podmiotowości, woli, różnic indywidualnych, stopnia akulturacji, poziomu kompetencji międzykulturowych i doświadczenia życiowego aktorów, jak również umiejętności radzenia sobie z etnocentryzmem i egocentryzmem, lękiem oraz poczuciem niepewności). Do znaczących, a niedostrzeganych czynników kształtujących interesującą nas kategorię kompeten-

cji należy wreszcie zaliczyć elementy kultur organizacyjnych socjalizujących pracowników i rzutujących na ich zdolności harmonijnej współpracy i koegzystencji, rozsądne równoważenie współpracy i współzawodnictwa, umiejętność pracy w zespole, zdolność tworzenia, odnajdywania i odwoływania się do wartości jednoczących, koncentracja nie tylko na efektywności wykonania zadania, lecz także jakości relacji międzyludzkich oraz gotowość i umiejętność negocjowania podejmowanych kodów interpretacyjnych i decyzji.

Wysoka złożoność zarówno samych procesów komunikacji międzykulturowej, jak i dynamiki relacji międzygrupowych sprawia, iż zarysowany powyżej katalog kompetencji spostrzeganych jako niezbędne dla kształtowania umiejętności efektywnego porozumiewania się w relacjach z przedstawicielami innych kręgów kulturowych ma oczywiście charakter heurystyczny. Uwzględnianie wyodrębnionych czynników i kategorii w projektowaniu treningów kompetencji międzykulturowych wydaje się być jednak niezbędnym warunkiem sukcesu ich absolwentów w rzeczywistości niejednorodnej kulturowo.

Bibliografia

- Berger J., Cohen B. P., Zeiditch M. Jr (1966), *Status Characteristics and Expectation States*, [w:] J. Berger, M. Zeiditch Jr, B. Anderson (red.), *Sociological Theories in Progress*, Boston
- Berger P. L., Luckmann Th. (1988), *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa
- Hall S. (1978), *Ukryty wymiar*, Warszawa
- Putnam R. (2006), *E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century. The Johan Skytte Prize Lecture*, „Skandinavian Political Studies” t. 30, nr 2
- Szopski M. (2005), *Komunikowanie międzykulturowe*, Warszawa
- Ting-Toomey S., Kurogi S. (1998), *Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory*, „International Journal of Intercultural Relations” t. 22
- Watzlawick P. (1978), *The Language of Change*, New York

SUMMARY**Intercultural communication as negotiation of reality**

The text examines processes of intercultural communication applying the interactionist approach. Following the Ricoeur's concept of discourse and the Berger's expectation states theory, the most significant aspect of the above mentioned communication are negotiations of reality aiming to define the meaning and course of a situation and interaction. Both the dynamics and contents of social actors' expectation result from their culturally determined perception and communication codes as well as their personal features (such as intercultural experience, motivational factors, social competences and so on). A significant role has to be ascribed, however, to the specificity of social and physical space of communication creating primary conditions for an interaction. The proposed thesis is being discussed in the context of several cases of intercultural communication placed in various kinds of social spaces.

Keywords:

migrations, intercultural communication, social context