PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
Nr 17 — 2008
Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych

**Martine Verjans**
Uniwersytet w Hasselt

# KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA W JĘZYKACH OBCYCH A PROFIL GOSPODARKI NA RYNKU ŚWIATOWYM Z PUNKTU WIDZENIA BELGIJSKICH PRZEDSIĘBIORCÓW – PRZEDSTAWICIELI KULTURY FLAMANDZKIEJ

## 1. Wstęp

Obraz gospodarczy Flandrii ulega gwałtownym zmianom. Przesunięcie produkcji do krajów o tańszej sile roboczej jest postrzegane jako zagrożenie. W istocie jednak może okazać się prawdziwym wyzwaniem. Firmy flamandzkie, szczególnie te z regionu Limburg, stają bowiem przed szansą zmiany profilu gospodarczego i pójścia w kierunku zaawansowanych technologii oraz produktów dopasowanych do potrzeb indywidualnego klienta. Przesunięcie akcentów/profilów w sektorach produkcji i usług może zachodzić w ramach tzw. europejskich powiązań sieciowych. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają kwestie skutecznej komunikacji międzykulturowej, zwłaszcza w negocjacjach biznesowych. Dogłębna znajomość języka i kultury partnera negocjacji jest szczególnie ważna, ponieważ kultura ma bezpośrednie odzwierciedlenie w języku i podejściu do interesów. Niniejszy artykuł przedstawia rolę i znaczenie komunikacji międzykulturowej w obcym języku z punktu widzenia belgijskich, a zwłaszcza flamandzkich przedsiębiorców[1]: w jakim stopniu potrzeba pogłębionej znajomości języków i kultur odnosi się do tej grupy społecznej? Publikacja ta ma również na celu zbadanie, czy flamandzkie firmy

[1] Uniwersytet Hasselt usytuowany jest w regionie Limburg (2425 km²), w północno-wschodniej części Flandrii, w bezpośrednim sąsiedztwie głównych regionów przemysłowych Europy: Randstad Holland (Amsterdam, Rotterdam i Haga), niemieckiego Zagłębia Ruhry i południowo-wschodniej Anglii. Region Limburg, ze stolicą w Hasselt, położony jest tuż obok gospodarczej stolicy Flandrii (Antwerpia, 80 km), stolicy Belgii i Zjednoczonej Europy (Bruksela, 77 km) oraz ośrodków przemysłowych Walonii. Centrum uniwersyteckie znajduje się o 37 km od Liège (Walonia), 53 km od Aachen (Niemcy) oraz 30 km od Maastricht (Holandia).

z sektora małych i średnich przedsiębiorstw mają jasno określone strategie poprawy komunikacji z partnerami zagranicznymi.

Internacjonalizacja i globalizacja przyczyniają się do zaostrzenia konkurencji na rynku światowym, nie pozostając bez wpływu na poziom zysków lokalnych firm. Liczne fuzje, przejęcia i umowy o współpracy w firmach flamandzkich prowadzą do nasilenia kontaktów międzynarodowych mających także charakter międzykulturowy. Ponadto wiele form zatrudnienia, wymagających dotychczas jedynie biegłości technicznej i specjalizacji, charakteryzuje się coraz częściej wymogiem wielofunkcyjności połączonym z doskonałą, wielokontekstową sprawnością komunikacyjną.

Można zauważyć, że tempo rozwoju produkcji przemysłowej we Flandrii w ostatnim pięcioleciu wyraźnie spada, szczególnie w rejonie Limburg. Już w 2003 r. wielu przedstawicieli branż produkcyjnych zgodnie przestrzegało przed konsekwencjami tej tendencji. Ich zdaniem typowe procesy produkcyjne będą stopniowo przenoszone w obszary oferujące tańszą siłę roboczą, w tym do krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Polska, z blisko 40-milionową rzeszą potencjalnych odbiorców dóbr, będzie systematycznie zyskiwała na znaczeniu, stając się czołową potęgą w gronie nowo przyjętych państw Unii Europejskiej. W najbliższej przyszłości kraj ten ma szansę stać się istotnym partnerem gospodarczym dla Flandrii. W listopadzie 2003 r. organizacja Export Vlaanderen (od 2006 r. funkcjonująca pod nazwą Flanders Investment and Trade − FIT) prezentowała Polskę jako państwo „wyrastające szybko na superpotęgę gospodarczą Europy Środkowej. Polska szybko i skutecznie uporała się z hiperinflacją początku lat 90., zreformowała system bankowy, otwarła swój rynek na zagraniczne produkty i inwestycje, ustabilizowała swą walutę i nasiliła procesy prywatyzacyjne. Lata 90. okazały się bardzo pomyślne dla polskiej gospodarki, dając średnią stopę wzrostu rzędu 6%. Flamandzki eksport do Polski sukcesywnie rośnie; od r. 1997 wartość eksportu do Polski wzrosła o ponad 53%" (http://www.export.vlaanderen.be, Polen, 2004).

Zdaniem Erica Vermeylena, dyrektora centrum wiedzy VOKA-VEV, Flandria będzie sukcesywnie ewoluowała w kierunku gospodarki opartej na usługach; opracowywanie i rozwój produktów najwyższej jakości może i musi pozostać główną siłą napędową flamandzkich przedsiębiorstw, nawet jeżeli będzie to realizowane w ramach europejskich powiązań sieciowych.

Ogólnoeuropejski proces dezindustrializacji w latach 1970-1995 w szczególny sposób dotknął regiony Belgii. Można to tłumaczyć wysokim tempem wzrostu produktywności w przemyśle. Warto jednak zaznaczyć, że spadek zatrudnienia w przemyśle był we Flandrii znacznie mniejszy niż w Walonii czy w samej Brukseli. Flamandzka struktura produkcji okazała się mniej podatna na negatywne tendencje. Główną przyczyną był tu jednak silnie eksportowy charakter produkcji w firmach flamandzkich [Sleuwaegen *et al.* 2000, s. 6-7]. Ponadto podział na sektor przemysłowy i sektor usług jest tu znacznie mniej wyraźny. „Produkty przemysłowe, na przykład, stają się w znacznym stopniu niematerialne. To samo można zauważyć

w odniesieniu do inwestycji przemysłowych. Obecnie, w znacznie większym stopniu niż dawniej, usługi stają się przedmiotem obrotu handlowego, zaś w produkcji usług coraz powszechniej stosuje się typowo przemysłowe procesy" [Sleuwaegen *et al.* 2000, s. 8]. Vermeylen także przewidywał już w 2004 r., że sprzedaż produktów będzie coraz bardziej powiązana ze świadczeniem usług w formie kompleksowego pakietu. Te produkty oraz usługi powinny trafiać na światowe rynki. Nawet jeżeli rozszerzenie Unii po 1 maja 2004 r. zmieniło pozycję Belgii jako geograficznego centrum zjednoczonej Europy, Belgia – w tym również Flandria i region Limburg – powinna utrzymać swą główną rolę i potencjał nabywczy na rynkach Europy oraz dążyć do zachowania swego znaczenia jako centrum logistycznego Europy, a przecież rozwój eksportu i międzynarodowej sieci powiązań gospodarczych wymaga umiejętności komunikacji międzykulturowej.

## 2. Komunikacja międzykulturowa w językach obcych: wybrane aspekty tła

Komunikacja staje się coraz ważniejszym elementem działalności jednostek gospodarczych. To przekonanie nie jest wcale nowe ani odkrywcze (por. np. [Demont *et al*. 1996; Vos, Schoemaker 1996]). Wynika z wpływu wielu czynników, szczególnie ze wzrostu zaangażowania społecznego. „Informacja" stała się kluczowym czynnikiem gospodarczym i z tego też powodu dobrze przemyślana strategia w obrębie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej staje się niezbędna. Od kilku lat podkreśla się, że tego typu strategia przynosi korzyści tylko wtedy, gdy jest częścią ogólnej polityki utrzymania jakości świadczeń przedsiębiorstwa. Ma to odniesienie do zarówno sektora produkcji, jak i usług [Boomsma, van Borrendam 1990; Demeulemeester, Callewier 1997]. Dobra strategia komunikacji jest istotna zwłaszcza w przypadku organizacji typu TMP[2].

Mimo że modele komunikacji podlegają nieustannej ewolucji (por. np. [Stoter 1997; Vos, Schoemaker 2005]), język i szerzej pojęta kultura pozostają niezmiennymi elementami komunikacji. Wszak w toku transmisji komunikatu werbalnego lub niewerbalnego nadawca musi zakodować informację, odbiorca zaś musi ją zdekodować. Interpretacja przekazu przez odbiorcę może znacznie odbiegać od intencji nadawcy, co rodzi problemy w toku komunikacji. Tego typu nieporozumienia są z reguły skutkiem językowych i kulturowych różnic między partnerami w procesie komunikacji (por. np. [Pelsmacker De *et al.* 2001; Vos, Schoemaker 2005]). W końcu komunikat składa się wyłącznie z kodów, wśród których najczęściej stosowanymi są znaki językowe i komunikaty niewerbalne. Znaczenie systemu kodów jest oparte

[2] Total Productive Maintenance (lub Manufacturing) jest ogólnym programem zmian kulturowych w obrębie organizacji: od najniższego poziomu produkcji, po najwyższe szczeble zarządzania, zmierzającym do wypracowania zadaniowych metod współpracy celem uzyskania korzystnych zmian w zarządzaniu procesami oraz w innych funkcjonalnych sferach działań organizacji. Innymi słowy, TPM dąży do rozwoju organizacji poprzez poprawę zdolności produkcyjnych i wydajności załogi.

na porozumieniu w obrębie pewnej grupy lub społeczności i nabywane w toku procesu socjalizacji i osobistych doświadczeń. Kody są zatem definiowane jako kulturowo zdeterminowany i regulowany system wspólnych symboli używanych do przekazywania znaczeń [Shadid 2007, s. 121]. Kulturę definiujemy jako „ewoluujący system wartości, standardów i prawideł życiowych. W grupie ludzi uważających się za członków tej samej społeczności kultura przekazywana jest z pokolenia na pokolenie, podlegając tym samym internalizacji. W obrębie grupy kultura w sposób często podświadomy determinuje zachowania jej członków oraz ich postrzeganie świata" [Pinto 1994, s. 39]. Język jest pewnym typem zachowania. Jeśli zatem przyjmiemy, że problemy w komunikacji są między innymi skutkiem różnic językowych, to w konsekwencji można założyć, że są one także skutkiem różnic kulturowych.

Czy posługiwanie się tym samym językiem jest jednoznaczne z przynależnością do tej samej kultury? Czy, pomijając indywidualne cechy osobowości, można twierdzić, że mieszkańcy Paryża, Brukseli i Montrealu nawiązują kontakty biznesowe w podobny sposób? W końcu, nie licząc drobnych niuansów, np. w znaczeniu słów, intonacji i składni, wszyscy oni posługują się tym samym językiem − francuskim. Praktyka pokazuje, że negocjacje w obrębie tych trzech społeczności przebiegają inaczej. Język jest bowiem tylko jednym z wielu komponentów kultury; wspólnota języka nie jest automatyczną gwarancją tożsamości percepcji kulturowej (por. np. [Hofstede 1998; Hofstede, Hofstede 2005-2006]).

Przynależność do tej samej kultury bywa często wiązana z zajmowaniem tej samej przestrzeni w sensie narodowym lub regionalnym (por. np. [Bosche 1993; Stoter 1997; Hofstede 1998; Hofstede, Hofstede 2005-2006]). Jednak podział kulturowy na podstawie tego kryterium lub różnic językowych wydaje się groźny. Właściwszy będzie podział na kultury wysoko i nisko kontekstowe (por. np. [Hall 1976; Hall, Hall 1990; Pinto 1994; Gesteland 1996; Schneider, Barsoux 1997]). Podział ten opiera się nie tylko na wspólnocie języka i zamieszkiwanej przestrzeni, ale także na wspólnocie użycia języka, w szczególności na sposobie interpretowania informacji. Negocjacje między przedstawicielami różnych kultur nisko kontekstowych, np. Niemcami, Flamandami, Amerykanami lub nawet mieszkańcami frankofońskich obszarów Kanady, będą rozpatrywane jednoznacznie, a nie na podstawie kontekstu rozmów. Przejawia się to w jednoznacznym posługiwaniu się językiem, wyszczególnianiu faktów, zmierzaniu bezpośrednio do meritum zagadnień. Odmienną sytuację napotkamy w rozmowach między np. Francuzami i Japończykami. W tych kulturach bowiem kontekst determinuje interpretację wielu komunikatów. W tym przypadku także język będzie bardziej rozważny, subtelny, niebezpośredni. Przedmiot rozmów będzie przedstawiany w sposób zawoalowany i rzadko jednoznacznie nazwany (por. np. [Hall 1990]). Mimo że oba powyższe przykłady dotyczą rozmów między przedstawicielami różnych kręgów kulturowych i obszarów geograficznych, to negocjacje, spotkanie i zapis kontraktu będą w nich przebiegać bez większych kłopotów. Poważnych problemów nie unikniemy jednak, jeśli negocjacje będą przebiegać między przedstawicielami kultur o różnym podejściu do kontekstu.

Istnieją jednak inne czynniki tłumaczące ludzkie zachowanie i w konsekwencji sposób użycia języka. Z profesjonalnego punktu widzenia każda ludzka istota jest częścią pewnej organizacji. Każda organizacja z kolei ma własną kulturę (por. np. [Cock de *et al.* 1986; Riel van 1992]). Kultura ta jest najczęściej wprowadzana i kultywowana przez kadrę zarządzającą. Kultura organizacyjna, jak się ją określa, nie zawsze jest zgodna z kulturą indywidualną osób pozostających pod jej wpływem. Nawet jeżeli cała organizacja jest kulturowo jednolita, jeśli każdy członek organizacji reprezentuje ten sam kontekst kulturowy, kraj czy region, a nawet jeśli wszyscy posługują się tym samym językiem – co jest coraz rzadszym zjawiskiem w obliczu globalizacji, fuzji i przejęć przedsiębiorstw – zachowanie poszczególnych członków determinowane jest ich indywidualnym charakterem, tłem społecznym, rodzinnym i innymi czynnikami. Nawet jeśli kultura jest przez wielu uznawana za formę „programowania umysłów", nie oznacza to, że zachowanie człowieka jest określone wyłącznie kulturą, w jakiej żyje i w jakiej został wychowany. Ponadto kultura nie jest zjawiskiem statycznym. Powołując się na Hofstede'a, Shadid zauważa, że „ludzie mają fundamentalną zdolność, od której mogą się dystansować i którą mogą przetwarzać na nowe, odkrywcze lub destruktywne sposoby" [Shadid 2007, s. 24]. Ważną cechą dobrej komunikacji jest dobre porozumienie „między kulturą grupy i stopniem, w jaki indywidualny członek tej grupy identyfikuje się z tą kulturą" [Shadid 2007, s. 31]. Jeśli kultura jednostki zbyt mocno odbiega od kultury organizacyjnej, rodzą się wewnętrzne zaburzenia komunikacji, które mogą z kolei wywoływać problemy w komunikacji zewnętrznej. Kultura organizacyjna oddziałuje zatem na komunikację tak wewnątrz grupy, jak i poza nią (por. np. [Stoter 1997]), ale także ma silny związek z kulturą kontekstu, kraju, regionu i jednostki (pracownika).

Można twierdzić, że kultura ma określony wpływ na sposób użycia języka. Stąd też istotne jest, by w procesie nauczania języka obcego uwzględniać szerszy kontekst kulturowy. Jesteśmy bowiem skłonni bardziej wyrozumiale podejść do partnera w negocjacji, jeśli posiadamy pewien zasób wiedzy o jego zachowaniach (na przykład językowych). Tym sposobem nawet niektóre stereotypy i uprzedzenia (por. np. [Tennekes 1994; 1998; Hofstede, Hofstede 2005-2006]) tracą swój negatywny charakter, jeśli jesteśmy w stanie zrozumieć, że „dziwaczne" zachowanie partnera nie jest wymierzone przeciwko nam, lecz wynika z głęboko zakorzenionych czynników kulturowych.

W przypadku współpracy lub innych kontaktów między organizacjami reprezentującymi różne kultury (zwłaszcza gdy posługują się różnymi językami) niezbędne jest, by wszyscy aktorzy procesu komunikacji potrafili poprawnie odczytywać i interpretować wpływ języka i innych czynników kulturowych partnera. Wiedza taka może być wykorzystana z korzyścią dla obu stron. Cytując Pinto, można zauważyć że „komunikacja międzykulturowa jest dyscypliną zrodzoną z potrzeby, badającą proces interakcji między jednostkami i/lub grupami reprezentującymi odmienne tło kulturowe, zmierzającą do podniesienia świadomości czynników międzykulturowych i w efekcie poprawy komunikacji między tymi jednostkami i/lub grupami"

[Pinto 1994, s. 14-15]. Efektywna komunikacja zachodzi wówczas, gdy „komunikat odczytany zostanie przez odbiorcę zgodnie z intencją nadawcy oraz gdy prezentacja komunikatu nie odbiega od kodów komunikacyjnych partnera w sposób zakłócający relacje między partnerami i, w konsekwencji, nadrzędne cele komunikacji. W skutecznej komunikacji nie jest istotne, by obie strony czerpały przyjemność z kontaktu. Ważne jest jednak, by komunikaty między nimi przebiegały w formie »niezakłóconej« i »niedrażliwej«" [Pinto 1994 , s. 22-23].

W jakim stopniu zatem firmy belgijskie, flamandzkie, a zwłaszcza te z regionu Limburg narażone są na problemy komunikacyjne w kontaktach międzykulturowych i jakie są ich potrzeby w tym zakresie?

## 3. Potrzeby i problemy komunikacyjne przedsiębiorstw flamandzkich (regionu Limburg) w świetle badań empirycznych

Od lat 90. wielokrotnie demonstrowano, że **nieporozumienia** będące skutkiem **różnic językowych** mogą mieć duży wpływ na obroty firm. W ramach programu *Linguaplan Limburg* 34,4% badanych MŚP z regionu Limburg potwierdziło utratę szansy dochodowego kontraktu na skutek słabej znajomości języków obcych. Ponadto 75% przyznało, że podniesienie kompetencji językowych pracowników może być istotnym czynnikiem wzrostu przedsiębiorstwa [Clijsters *et al.* 1994, s. 87]. Podczas publicznej konsultacji dotyczącej opracowania planu kształcenia językowego w ramach konferencji zorganizowanej przez Komisję Europejską David Marsh naświetlił wyniki badań międzynarodowych potwierdzających zależność między kompetencjami językowymi kadr i rozwojem ekonomicznym przedsiębiorstwa (Bruksela, 11.04.2003). Ponieważ sposób użycia języka jest zależny od kultury jednostki, **różnice kulturowe** mają istotny wpływ na wewnętrzne (w ramach fuzji, przejęć itp.) i zewnętrzne przepływy komunikacji.

**Obroty przedsiębiorstwa a kompetencje językowe**

W badaniach *Linguaplan Limburg*[3] przeanalizowano obroty firm sektora MŚP pod kątem języka, w jakim prowadzono negocjacje biznesowe. Współczynnik ten był najwyższy dla języka francuskiego (6), niemieckiego (3) i angielskiego (2) [Clijsters *et al.*1994, s. 39, 93]. W roku 2000 Gielis [Gielis 2000, s. 75] podał, że dwie trzecie spośród firm sektora MŚP wykazywało obroty z partnerami zagranicznymi, potwierdzając jednocześnie strukturę językową tych kontaktów: francuski (7), niemiecki (4), angielski (3). Uwzględniając przy tym wartości eksportu z regionu Limburg, można będzie stwierdzić, że międzyregionalne transakcje z Walonią i Brukselą stanowią istotną część obrotów lokalnych przedsiębiorstw.

[3] Sektorowe i funkcjonalne badania potrzeb językowych MŚP (w tym przypadku firm zatrudniających do 250 osób), współfinansowane przez europejski program Lingua, przeprowadzone w 4 państwach UE pod nadzorem LUC-CTTL, 1993-1994.

Fuzje i inne procesy globalizacyjne skutkują przenoszeniem wewnętrznej komunikacji poza obręb barier językowych. Z tego względu można zakładać, że niderlandzki w niektórych przedsiębiorstwach flamandzkich (w tym z regionu Limburg) nie jest już oficjalnym językiem organizacji. Rośnie zatem potrzeba rozwijania umiejętności komunikacyjnych w kontaktach z innymi językami i kulturami.

Powyższe wnioski każą sądzić, że potrzeby komunikacyjne w językach obcych nie mogą być określane wyłącznie na podstawie danych o obrocie eksportowym. Takie podejście może prowadzić do mylnych konkluzji. Ponadto nie można automatycznie zakładać, że kontakty z firmami np. francuskimi odbywają się w języku francuskim. Praktyka dowodzi, że w takich sytuacjach często pojawia się tzw. trzeci język, inny od języków obu partnerów komunikacji. Można to zaobserwować na przykład w kontaktach między Holendrami i Francuzami prowadzonych często w języku angielskim. Problemy komunikacyjne nasilają się, gdy partnerzy negocjacji reprezentują różne konteksty kulturowe. W innych regionach Flandrii struktura użycia języków oparta na tradycyjnych parametrach prezentuje się odmienne: francuski, angielski, niemiecki. Przykładowo współczynniki dla flamandzkiego regionu Brabancji wynoszą: francuski (8,5), angielski (3), niemiecki (3) [Menten 2002, s. 41-42].

**Częstotliwość kontaktów w obcych językach**

Analiza częstotliwości kontaktów obcojęzycznych wykazuje, że np. w roku 1993 ponad dwie trzecie firm MŚP z regionu Limburg nawiązywało średnio co najmniej jeden kontakt dziennie, a 64,5% raportowało kilka takich kontaktów dziennie. Jednocześnie daje się zauważyć bezpośrednią korelację między wielkością przedsiębiorstwa i liczbą kontaktów w językach obcych: im większa firma, tym kontakty liczniejsze.

Ponadto połowa badanych małych firm (poniżej 10 zatrudnionych) zgłaszała przynajmniej jeden kontakt dziennie [Clijsters *et al.* 1994, s. 30-31]. Identyczną pozytywną korelację między wielkością przedsiębiorstwa i częstością zewnętrznych kontaktów wykazuje Gielis [2000, s. 110]. Autor zwraca jednak uwagę na spadek częstotliwości kontaktów w porównaniu z rokiem 1993 (54,6% respondentów z sektora MŚP zgłasza jeden kontakt dziennie).

Dla porównania we wspomnianym już flamandzkim regionie Brabancja[4] w badaniach z 2002 r. ponad połowa MŚP (57,8%) zgłaszała kilka obcojęzycznych kontaktów dziennie [Menten 2002, s. 41].

**Komunikacja w obcych językach: strategia**

Zestawienie **językowych wymogów w ofertach pracy** oraz **wyników testów językowych w procesie rekrutacji** prowadzi do następujących wniosków.

---

[4] W przypadku porównań z regionu Brabancji należy podkreślić, że badania te były przeprowadzone za inny rok niż w regionie Limburg.

Na początku lat 90. firmy stosowały stosunkowo mało testów językowych w procesie rekrutacji, mimo jasno określonego wymogu znajomości języka obcego w ofertach zatrudnienia [Clijsters *et al.* 1994, s. 38-39]. Kilka lat później, w roku 1999, Russotto wykazał, że wymóg znajomości obcego języka w ofertach zatrudnienia firm z regionu Limburg występował w 63,5% publikowanych ogłoszeń. Jednak już podczas właściwej procedury rekrutacji stopień znajomości języka obcego był efektywnie weryfikowany jedynie w 53,8% tych przypadków [Russotto 1999, s. 49-50].

W 2000 r. Gielis wykazał, iż tylko 24% respondentów z regionu Limburg[5] było poddawanych testom weryfikującym znajomość języka obcego [Gielis 2000, s. 77]. Badania potwierdziły ponadto, że weryfikacji poddawano głównie znajomość języka w mowie [Gielis 2000, s. 169], co pokrywa się z rzeczywistymi potrzebami i problemami kadr zarządzających.

Biegłość językowa w piśmie rośnie stopniowo na znaczeniu, głównie ze względu na rozpowszechnienie komunikacji drogą elektroniczną (e-mail).

W latach 2002-2003 Putzeys przeprowadził szczegółowe badania wymogów językowych w ofertach pracy z uwzględnieniem sektora i poziomu kwalifikacji. Uogólniając, wymóg dobrej znajomości języka (wyłącznie lub w połączeniu z innym językiem) w 86,4% ofert dotyczył francuskiego, w 45,1% − angielskiego i w 41,3% − niemieckiego. Inne języki pojawiały się sporadycznie w zaledwie 2,7% analizowanych ofert (hiszpański i włoski). W badaniach *Campuseditie Economisten Go 2004* spośród 77 ofert zatrudnienia 56 wymieniało język francuski, 56 – angielski i 6 − niemiecki. Powyższe wyniki dotyczą liczby wystąpień wymogu naliczonych zgodnie z zasadą analizy częstotliwości.

W jakim stopniu dobra znajomość języka obcego wpływa na **przebieg kariery zawodowej**? Już badania *Linguaplan Limburg* potwierdzają, że liczba kontaktów międzynarodowych przedsiębiorstwa odgrywa znaczącą rolę w rozwoju kariery zawodowej pracowników [Clijsters *et al.* 1994, s. 51].

Związek ten znajduje potwierdzenie w badaniach Gielis w opinii ponad trzech czwartych respondentów; 35,1% twierdzi nawet, że umiejętności językowe miały bezpośredni wpływ na awans [Gielis 2000, s. 84-85] w porównaniu z 28,8% w roku 1999 [Russotto 1999, s. 56].

Jeśli się przeanalizuje argumenty przemawiające za **przeprowadzaniem szkoleń językowych** w przedsiębiorstwach, można zauważyć, że w ponad połowie przypadków są one skutkiem strat i innych braków stwierdzonych przy okazji rocznego bilansu lub indywidualnej rozmowy oceniającej wyniki pracy [Russotto 1999, s. 53--54, 96].

Russotto potwierdza także znaczenie szkoleń językowych mierzone wysokością **budżetu** przeznaczanego na ten cel. Mimo wymogu znajomości języka w ofertach pracy (nie zawsze weryfikowanego przy rekrutacji, ale mającego znaczenie w ka-

[5] Nie ma danych dotyczących roku rekrutacji respondentów.

rierze zawodowej) trzy czwarte badanych MŚP przekazuje na szkolenia językowe ograniczony odsetek budżetu (stanowiący mniej niż jedną czwartą budżetu na szkolenia ogółem) [Russotto 1999, s. 61-62], przy czym **jakość** lub **wyniki** tego typu szkoleń nie są z reguły poddawane weryfikacji (zaledwie 1,9% badanych przypadków) [Russotto 1999, s. 58-59].

Respondenci z regionu Limburg, pytani o formy **komunikacji** wykorzystywane przy kontaktach i negocjacjach w obcych językach, przyznali w badaniach z 1999 r., że starają się unikać komunikacji głosowej w obcym języku. Niemniej jednak jest ona uważana za najbardziej skuteczną:

1. Formy komunikacji w niderlandzkim uznawane za najskuteczniejsze:
- rozmowa twarzą w twarz,
- rozmowa przez telefon.

2. Formy komunikacji wykorzystywane najczęściej w kontaktach z zagranicą:
- faks[6],
- telefon (w konieczności).

3. Formy komunikacji najczęściej unikane w kontaktach z zagranicą:
- rozmowa twarzą w twarz,
- telefon.

## 4. Profil komunikacyjny kadry technicznej i zarządzającej[7], pułapki w zakresie umiejętności komunikacji międzykulturowej

Ze względu na to, że centra wiedzy staną się ośrodkami zarządzającymi międzynarodową gospodarką sieciową w rozwoju produktów zaawansowanych technologicznie, jest oczywiste, że kadry techniczne i zarządzające będą zmuszone rozwinąć swe umiejętności na polu komunikacji międzykulturowej. Obecne kompetencje kadr w tym zakresie we Flandrii pozostawiają wiele do życzenia. Programy szkoleń najczęściej wykorzystywanych przy naborze kadr z reguły poświęcają zbyt mało uwagi rozwijaniu umiejętności komunikacji w obcym języku. Badania flamandzkie prowa-

[6] W roku 1999 e-mail nie był jeszcze rozpowszechnioną formą komunikacji.

[7] LEOMEP − Leonardo's Multilingual Engineers Project (1998-2000) − w ramach europejskiego programu Leonardo da Vinci jest reprezentatywny tak w doborze próby, jak i w zebranych odpowiedziach. Ogółem wysłano 1360 zapytań w regionie Flandrii, 213 spośród nich można było poddać analizie, co stanowi ponad dwukrotnie wyższą liczbę odpowiedzi niż statystycznie wymagana ($n$ = 96). Badania prowadzone były równolegle w Belgii (Flandria), Francji (Nord – Pas-de-Calais), Hiszpanii (region Madryt) i Irlandii (region Limerick) przez konsorcjum partnerów naukowych i profesjonalnych. Następnie wyniki badań z tych 4 regionów zostały porównane z wynikami dla Niemiec (regiony Paderborn i Drezno), Polski (region Wrocław) i Węgier (region Debreczyn). Tym sposobem dane można było nie tylko porównać, ale i skomasować w celu uzyskania wyczerpującego profilu komunikacyjnego europejskiej kadry techniczno-zarządzającej. Na podstawie tego profilu przygotowano zestaw interaktywnych programów multimedialnych do celów kształcenia językowego i kulturowego. Patrz: http://www.luc.ac.be/cttl (badania oraz projekty LEOMEP – LEOMEP-MULTI oraz COM-IN-EUROPE). Projekt był realizowany pod nadzorem LUC-CTTL (M. Verjans).

dzone od roku 1999 wykazują kompletny brak szkoleń, w których rozwój kompetencji w komunikacji międzykulturowej uznawany jest za istotny element kształcenia. Żadna z flamandzkich uczelni uniwersyteckich kształcących przyszłych inżynierów nie wprowadziła wymogu obowiązkowych kursów języka obcego. Spośród nich jedynie KUL (Katolicki Uniwersytet w Leuven) oferował opcjonalne szkolenie językowe dla studentów inżynierii budownictwa. Z kolei szkoły wyższe (stopnia licencjackiego) prowadzą obowiązkowe kursy językowe na kierunkach inżynierskich i technologicznych, ale w zdecydowanej większości oferują jedynie język angielski, a proces edukacyjny oparty jest na żargonie technicznym i rozwoju umiejętności czytania na bazie tekstów technicznych i naukowych. Ponadto kursy językowe w szkołach wyższych licencjackich reprezentują od 1,25 do 6,5% sumy punktów weryfikujących jakość kształcenia [Gelan, Verjans 1999, s. 152-153]. Sytuacja ta od roku 1999 nie ulega zmianie[8].

W ramach projektu LEOMEP przeprowadzono badania empiryczne na podstawie pisemnej ankiety i wywiadu z wybranymi przedstawicielami kadry technicznej i zarządzającej firm. Badania wykazały jednoznacznie, że analizowana populacja ma jasno sprecyzowane potrzeby w zakresie komunikacji międzykulturowej i odczuwa określone braki i problemy w tej dziedzinie. Podsumowanie wyników badań zamieszczono poniżej. W toku walidacji wyników badań przez wybranych przedstawicieli kadr technicznych (wywiad kwalifikowany) sporządzono ogólny profil komunikacyjny populacji.

Już w trakcie wstępnych badań do projektu LEOMEP (1998 r.) stwierdzono wzrost dotyczących umiejętności komunikacyjnych oczekiwań wobec kadr technicznych i zarządzających we Flandrii. Znalazło to potwierdzenie także w wielu publikacjach z tego okresu, co widać w cytowanej wypowiedzi pewnego inżyniera z Toyota Motor Europe: „Oczywiście, rozeznanie techniczne jest podstawą. Trzeba znać się na rzeczy. Ale coraz ważniejsze, moim zdaniem, jest umiejętne komunikowanie się, zwłaszcza teraz, gdy działamy na obszarze całej Europy. Kluczem naszych działań jest nieustanna walka z problemami w porozumiewaniu się. Jesteśmy w stałym kontakcie z partnerami japońskimi. Znaczna część kompetencji osób pracujących w naszym przedsiębiorstwie wiąże się z ich zdolnościami komunikacyjnymi" [Capelle 1999, s. 1].

Szczegółowe wywiady z tego etapu badań potwierdziły ponadto, że treści szkolenia zawodowego pracowników rzadko spełniają tak zdefiniowane potrzeby kadr.

**Profil respondentów**

Niemal wszyscy respondenci (213) ukończyli studia w Belgii. Ponad połowa z nich ma wykształcenie inżynierskie. Większość z nich legitymowała się dyplomem pozauniwersyteckim, najczęściej tytułem inżyniera przemysłu; tylko 1 z 5 był inży-

[8] Wyjątek w Walonii: Faculté Polytechnique de Mons, gdzie przynajmniej 2 języki są obowiązkowe podczas trzyletnich studiów licencjackich.

nierem lądowym (architekt) lub rolnym (ukończył studia magisterskie). Wskazuje to na istotną dysproporcję w procesie kształcenia, co potwierdzają dane statystyczne dotyczące liczby studentów kształconych w roku akademickim 1997-1998: 14 200 w szkołach wyższych zawodowych oraz 8800 na uniwersytetach [Lagast 1998, s. 34].

70% respondentów odbyło kształcenie językowe w szkole średniej, 90% w formie dobrowolnej. Francuski plasował się na czele listy, przed niemieckim i angielskim oraz (w niewielkim zakresie) hiszpańskim i włoskim. Te rezultaty wskazują na wagę potrzeb.

Tylko co czwarty respondent poddany był sprawdzianowi językowemu podczas rekrutacji do pracy. Testy dotyczyły znajomości odpowiednio (w porządku malejącym): francuskiego, angielskiego i niemieckiego; w sporadycznych przypadkach także niderlandzkiego i hiszpańskiego. Tego rodzaju weryfikacja umiejętności językowych wydaje się niezbędna, biorąc pod uwagę skalę przyszłych kontaktów międzykulturowych w ramach pracy zawodowej. Nawet jeśli po zatrudnieniu profil zawodowy części osób ulegnie zmianie, weryfikacja umiejętności językowych podczas rekrutacji powinna być prowadzona, i to na podstawie konkretnego profilu komunikacji w miejscu zatrudnienia. W badaniach stwierdzono ponadto, że wskaźnik 25% przeprowadzonych sprawdzianów jest znacznie niższy od wskaźnika 63,5% wykazanego przez Russotto w roku 1999. Jednak w tym ostatnim przypadku badania obejmowały szerszy profil respondentów. Trzy czwarte respondentów było zatrudnionych w firmach sektora przemysłowego (NACE 2 do 5), w których eksport stanowił znaczny udział w obrotach. Ponad połowa badanych zatrudniona była w firmach sektora MŚP (zgodnie ze standardem europejskim: od 10 do 500 zatrudnionych).

**Kontakty zagraniczne (międzykulturowe[9])**

Wszyscy badani w codziennej pracy mieli do czynienia z kontaktami (międzykulturowymi) w języku obcym w kontaktach zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Badania wykazały następujący udział języków w tej strukturze: angielski (współczynnik 7), francuski (6) i niemiecki (4). Sporadycznie kontakty dotyczyły języków: hiszpańskiego (1) oraz włoskiego (0,7). W badaniach ograniczono się do analizy trzech najczęściej występujących języków/kręgów kulturowych. Porządek: angielski, francuski, niemiecki nie pokrył się z wynikami innych badań.

Warto jednak zaznaczyć, że tamte badania skupiały się na poszukiwaniu fluktuacji tych języków/kultur. Dla właściwej interpretacji trzeba podkreślić, że badania LEOMEP, w przeciwieństwie do innych programów badawczych, uwzględniały także obcojęzyczne (międzykulturowe) kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa. W ich liczbie uwzględniono także kontakty w obrębie grup przedsiębiorstw (w przypadku fuzji lub form współpracy międzynarodowej). W tym przypadku angielski jest (obok niderlandzkiego) najczęściej używanym językiem w kontaktach wewnętrznych.

---

[9] Na podstawie teorii kultur wysoko i nisko kontekstowych (patrz punkt 1).

Wysoki udział angielskiego można tłumaczyć między innymi także indywidualną charakterystyką badanej populacji zatrudnionych, tj. kadr techniczno-zarządzających. Należy podkreślić, że badania nie ograniczały się do kadr przedsiębiorstw MŚP do 250 zatrudnionych: próba respondentów uwzględniała przedsiębiorstwa o różnej skali zatrudnienia. Skala przedsiębiorstwa determinuje hierarchię użycia języków. Przykładowo badania prowadzone przez BDBH (Belgian Foreign Trade Agency) wykazały, że im mniejsza skala zatrudnienia przedsiębiorstwa, tym większy jest udział eksportu do krajów ościennych w ogólnej strukturze eksportu firmy [*Belgian*… 1999].

**Jakie problemy?**

Przedstawiony wyżej porządek języków nie daje jednak wiarygodnego obrazu problemów, z jakimi borykają się kadry techniczno-zarządzające w toku komunikacji w tych językach. Najwięcej problemów przysparza francuski (72,1%), tuż po nim – niemiecki (70,5%). Natomiast angielski jest uznawany za stosunkowo łatwy. Tylko 16,4% respondentów przyznaje się do problemów z angielskim. Jeśli połączymy wyniki tych autopercepcyjnych ocen z korzyściami płynącymi z kontaktów w tych językach, możemy dostrzec wyraźną korelację: im dany język oceniany jest jako łatwiejszy, tym sprawniej przebiegają negocjacje z reprezentantami tej kultury i tym przychylniej ich oceniamy. W badaniach zauważono, że respondenci chętnie negocjowali z Brytyjczykami i Amerykanami, ale nie potrafili zrozumieć lub dobrze spożytkować technik negocjacyjnych typowych dla np. Francuzów i Niemców. Trzeba tu zaznaczyć, że respondenci mogli prezentować swe opinie tylko w odniesieniu do kultur, z którymi nawiązywali rzeczywisty kontakt. Wyniki z tej próbki respondentów są obecnie wykorzystywane w badaniu innych cech, szczególnie w zakresie korelacji związanych z kulturą kontekstową [Verjans 2000].

Wydaje się także, iż percepcja poziomu trudności w opanowaniu wspomnianych trzech języków może mieć związek z liczbą językowych szkoleń nadobowiązkowych i innych zgłaszanych przez respondentów. Obejmowały one (w kolejności malejącej): francuski, niemiecki i angielski.

Warto tu jeszcze raz podkreślić, że dane te dotyczą autopercepcji ze strony respondentów, nie zaś opinii ekspertów badających poziom ich wiedzy językowej. Jest zatem możliwe, że respondenci nadmiernie wysoko oceniają swą znajomość angielskiego, ale jednocześnie z racji częstszego użycia tego języka i kontaktów z *oryginalną* kulturą anglojęzyczną nie mają zahamowań w posługiwaniu się angielskim oraz cechują się większą swobodą i skutecznością w negocjacjach i nie są w związku z tym zainteresowani pobieraniem dodatkowych szkoleń. Niemniej jednak Gielis zaobserwowała w 2000 r., że na poziomie funkcjonalnym największe problemy sprawiał język francuski. Respondenci często zgłaszali, że zerwane umowy i odmowa dostaw były w znacznej mierze skutkiem niedostatecznej znajomości francuskiego [Gielis 2000, s. 169].

**Charakter potrzeb językowych, sytuacje komunikacyjne i poziom trudności**

Można pokusić się tu o zestawienie danych dotyczących *natury używanych języków obcych* z cechami *sytuacji komunikacyjnych*, z jakimi respondenci stykali się najczęściej. Wartości procentowe przedstawiają częstotliwość danej sytuacji komunikacyjnej. Taka procedura pozwala określić następującą klasyfikację:

**Od 70 do 100%**

1. Zrozumienie dokumentu technicznego/handlowego dotyczącego transakcji biznesowej.
2. Zrozumienie raportu technicznego lub artykułu.
3. Rozmowa telefoniczna dotycząca spraw technicznych.
4. Rozmowa twarzą w twarz dotycząca spraw technicznych (spotkania, wizyty, targi branżowe itd.).

**Od 50 do 69%**

1. Rozmowa twarzą w twarz dotycząca spraw technicznych oraz handlowych (spotkania, wizyty, targi branżowe itd.).
2. Rozmowa telefoniczna dotycząca spraw technicznych oraz handlowych.
3. Przygotowanie pisma techniczno-handlowego.

**Od 40 do 49%**

1. Prezentacja (produktu, raportu).
2. Przygotowanie dokumentu technicznego (sposób obsługi produktu, raport, instrukcja).

**Od 20 do 39%**

1. Rozmowa na tematy ogólne (inicjowanie lub zakończenie rozmowy twarzą w twarz).
2. Przygotowanie typowego, czysto handlowego dokumentu w ramach transakcji.
3. Uczestnictwo w szkoleniach, staż zagraniczny.

Zgłaszane problemy szczególnie często dotyczą niuansów komunikatu (tak w mowie, jak i w piśmie), poprawności wyrażenia oraz zrozumienia przekazu. Dotyczy to także podejścia handlowego i aktów mowy zwanych popularnie „trikami" negocjacyjnymi (perswazja, wywieranie wpływu, przyciąganie uwagi, obalanie argumentów). Dużą rolę w tym przypadku odgrywa kultura kontekstowa obu partnerów komunikacji. Francuz, na przykład, jako przedstawiciel kultury wysoko kontekstowej, rzadko mówi to, co myśli w bezpośredniej i jednoznacznej formie, będzie formułował przekaz w sposób zawoalowany, a jego wypowiedź będzie pełna niuansów. Rodzi to problemy w kontaktach z Flamandami, a szczególnie z Niemcami, którzy komunikują się w diametralnie odmiennej formie, nawet jeśli wyrażają przekaz w języku francuskim.

Prosty przykład: we Flandrii podczas rozmowy telefonicznej z partnerem handlowym można użyć frazy: *Wilt u me morgen terugbellen, alstublieft?* Jest to poprawne, grzeczne pytanie. Jeśli jednak sformułujemy ten przekaz po francusku, w dokładnym tłumaczeniu: *Voulez-vous rappeler demain, svp*?, to Francuz odczyta

to jako *impoli* (nieuprzejme), mimo że sama fraza jest językowo całkowicie poprawna. Różnica wynika z niuansu typowego dla kultury wysoko kontekstowej, w której użyjemy grzecznego *pouvoir* w połączeniu z formą warunkową *conditionnel*: *Pourriez-vous rappeler demain, s.v.p.*? Natomiast Walończyk nie uzna poprzedniej frazy za szczególnie rażącą, podobnie jak mieszkaniec Quebecu. Obaj mówią tym samym językiem (francuskim), ale ich użycie języka jest nieco odmienne od czysto francuskiego, ponieważ obaj reprezentują raczej kultury nisko kontekstowe.

Przedstawione zagadnienia należy rozważać w kontekście subiektywnie odczuwanych trudności w codziennej praktyce komunikowania się kadr techniczno-zarządzających. Wyniki badań wskazują relatywnie duży udział respondentów oceniających wybrane aspekty komunikacji jako bardzo trudne ($n$ = 213)[10], w szczególności wymieniano: akcent regionalny (mowa, bierne) − 86,8%, niuanse (mowa i pismo – bierne i czynne) − 82,6 %, tempo wypowiedzi partnera (mowa, bierne) − 82,2%, żargon transakcji i podejście handlowe jako funkcja kultury kontekstowej partnera (mowa i pismo, czynne) − 81,2%, różnice kulturowe w odniesieniu do zwyczajów i nawyków, wynikające kultury kontekstowej (użycie *u-jij* − *vous-tu*[11], powitanie, pożegnanie, oferowanie podarunków, użycie wizytówek, posiłki, ubiór, percepcja czasu) − 67,6%, terminologię techniczną (mowa i pismo – bierne i czynne) − 61,0%, rozmowę nieformalną (tematy ogólne: mowa i pismo – bierne i czynne) − 48,8%.

Kadry techniczno-zarządzające, oprócz problemów natury terminologicznej związanej z wykonywanym zawodem, borykają się także z problemami językowymi wynikającymi z różnic kulturowych. Te kulturowe uwarunkowania silnie oddziałują na zachowanie, w tym także na obszar zachowań lingwistycznych, czyli użycia języka, podejście do negocjacji czy bardziej ogólnie − sposób prowadzenia interesów. Flamandzcy respondenci zgłaszają tego rodzaju problemy głównie w kontaktach z partnerami z Francji i Niemiec. Warto zatem uwzględnić ten obszar doświadczeń w toku zawodowego kształcenia językowego przy opracowywaniu programów i konkretnych treści kształcenia komunikacji międzykulturowej.

## 5. Wybrane wnioski badawcze

W ramach projektu waloryzacyjnego ICSME autorzy badali, w jakim stopniu wyniki badań na podstawie modułów Plurilingua mają odniesienie w bieżącej sytuacji. Za pomocą formularzy elektronicznych przesłano listy frekwencyjne sytuacji komunikacyjnych wybranym przedstawicielom wyższych kadr techniczno-zarządzających różnych branż z rejonu Flandrii, wraz ze szczegółowym omówieniem aktów komunikacji. Wyniki waloryzacji były uderzające: podczas gdy właściwa treść

[10] Oceny „trudne" i „bardzo trudne" zostały zgrupowane.

[11] Odpowiedniki „ty-Pan/Pani" w angielskim zwyczajowo przyjmuje się formę *you*, a zatem różnica nie występuje.

potrzeb pozostała niezmienna, wystąpił znaczny wzrost ich częstotliwości. Udział świadomości kulturowej (uwarunkowań kulturowych) był bardzo wysoki.

Wydaje się zasadne, by programy kształcenia osób na wysokie stanowiska techniczne w przemyśle europejskim w znacznie większym stopniu uwzględniały aspekty komunikacji międzykulturowej w obcym języku jako ważny element przygotowania zawodowego dla aktywnych i ambitnych profesjonalistów wszystkich branż. Jednocześnie wskazane jest, by same przedsiębiorstwa dbały o zapewnienie szkolenia zawodowego uwzględniającego przygotowanie językowe i kulturowe. Czy jednak rynek szkoleń oferuje wystarczająco dobre wsparcie dla treści kształcenia językowego i kulturowego pod kątem ściśle określonych profili zawodowych? Czy szkolenia (wstępne zawodowe i inne) w wystarczającym stopniu integrują elementy kulturowe i językowe? Czy ich forma odpowiada treści?

Wprawdzie widać wyraźny wzrost zainteresowania wiedzą językową jako ważnym elementem wymogów kwalifikujących do pracy zawodowej, rzadko wymagana jest znajomość aspektów kulturowych, rośnie jednak ogólna świadomość wpływu różnic kulturowych w typowych sytuacjach komunikacyjnych, z którymi profesjonalista styka się na co dzień. Nie wszystkie firmy stosują w tym kontekście świadomą, aktywną strategię. Mało tego, wiele z nich nie ma nawet wypracowanych praktyk miarodajnej weryfikacji wiedzy językowej deklarowanej przez osoby ubiegające się o pracę. Ponadto kursy językowe w przedsiębiorstwach organizowane są przeważnie w reakcji na konkretne problemy lub stwierdzone braki. Dowodzi to, że strategia w tym zakresie jest nie tyle aktywna, ile raczej retroaktywna.

Na tym tle nasuwa się pytanie, czy umiejętności wyraźnie sprecyzowane w ofercie zatrudnienia są poddawane weryfikacji w procedurze naboru, a jeśli tak, to czy są one prowadzone z udziałem ekspertów, którzy są w stanie przeprowadzić miarodajną ocenę deklarowanych umiejętności komunikacyjnych.

Szkolenie językowe pochłania jedynie ułamek ogólnego budżetu szkoleniowego przedsiębiorstwa, a przecież umiejętności komunikacji w obcym języku mają bezpośrednie przełożenie na obroty przedsiębiorstwa. Rzadko także przeprowadzana jest ocena efektywności szkoleń: czy po zakończeniu szkolenia pracownik jest rzeczywiście bardziej wydajny i czy osiąga lepsze rezultaty w kontaktach z partnerami zagranicznymi. Dlatego też wskazane jest, by zarówno centra szkoleniowe, jak i indywidualne przedsiębiorstwa wykorzystywały w szkoleniu materiały i programy oparte na rzetelnej empirycznej analizie potrzeb w zakresie komunikacji. Miarą jakości programów kształcenia może być na przykład międzynarodowa ocena, jak to ma miejsce w przypadku projektu ICSME współfinansowanego przez Komisję Europejską. Taka ocena daje gwarancję przydatności programu kształcenia w rozwijaniu kompetencji komunikacyjnych w kontaktach międzykulturowych. Dodatkową zaletą programu jest to, iż został opracowany na potrzeby zarówno wstępnych szkoleń, jak i specjalistycznych szkoleń zawodowych na wyższym poziomie zaawansowania.

W podsumowaniu należy podkreślić, że w kręgach biznesu w ostatnim okresie daje się zauważyć wzrost przekonania, iż sukces firmy na rynku globalnym wymaga

dobrze rozwiniętych kompetencji w zakresie komunikacji międzykulturowej. Przed firmami jeszcze jednak długa droga: rozdźwięk między tą świadomością a rzeczywistymi strategiami działań (aktywnymi, a nie retroaktywnymi) jest w dalszym ciągu duży − zbyt duży.

## Literatura


*Belgian Person, Exporteursbestand,* Belgische Dienst voor Buitenlandse Handel (BDBH), 1999.

Boomsma S.A., van Borrendam , *Kwaliteit in diensten,* Kluwer, Deventer 1999.

Bosche M., *Le management de l'interculturel*, Nathan, Paris 1993.

Capelle A., *Boudés par les jeunes, brigués par les patrons*, "*Vacature Emploi/Le Vif l'Express"*, 18 et 19 novembre: 1, 1999.

Clijster W., Macaigne P., Royall F., Verjans M., *Linguaplan Limburg − Phase 1: Rapport des audits régionaux*, CTTL-LUC, Diepenbeek 1994.

Cock G. de *et al*., *Organisatieklimaat en cultuur*, Acco, Leuven 1986.

Demeulemeester E., Callewier D. , *Integrale kwaliteitszorg: Concepten, methoden en technieken,* Lannoo, Tielt 1997.

Demont L. *et al*, *Communication des entreprises,* Nathan, Paris 1998.

Gelan A., Verjans M., *Panorama des formations d'ingénieur existantes en Belgique*, [in:] *Leonardo's Multilingual Engineers Project*, volet 1, Université du Littoral et de la Côte d'Opale, Dunkerque 1999.

Gesteland R., *Cross-Cultural Business Behavior,* Business School Press, Kopenhagen 1996.

Gielis T., *Vreemde-talenbehoeften in Limburgse KMO's. Eindverhandeling,* LUC, Diepenbeek 2000.

*Go 2004 Campuseditie Economisten*, Antwerpen, Academici Roularta Media NV.

Hall E.T. , *Beyond Culture*, Doubleday, New York 1976.

Hall E.T., Hall M.R., *Guide du comportement dans les Affaires internationales*, Ed. Du Seuil, Paris 1990.

Hofstede G., *Allemaal andersdenkenden*, Contact, Amsterdam 1998.

Hofstede G., Hofstede G.J., *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen,* Contact, Amsterdam 2005-2006.

Hoyer W.D., MacInnis D.J., *Consumer Behavior,* Houghton Mifflin Company, Boston/New York 2001.

Kotler P. *et al.* , *Principles of Marketing*, Pearson Education Limited, Harlow 2001.

Koslow S. *et al.*, *Exploring Language Effects in Ethnic Advertising: A Sociolinguistic Perspective*, "Journal of Consumer Research*"*, maart, 1994.

Lagast N., *Opleiding en vorming van ingenieur, bachelor, master en doctor of philosophy (PhD) in Europa,* Vlaamse Ingenieurskamer, Antwerpen 1998.

Menten V., *Vreemde-talenbehoeften in Vlaams-Brabantse KMO's. Eindverhandeling,* LUC, Diepenbeek 2002.

Pelsmacker P. De *et al.*, *Marketing Communications,* Prentice Hall, Harlow 2001.

Pinto D., *Interculturele communicatie: dubbel perspectief door de drie-stappenmethode voor het doeltreffend overbruggen van cultuurverschillen*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem 1994.

Putzeys D., *Taalvormingsbehoeften in Limburgse bedrijven. Eindverhandeling,* LUC, Diepenbeek 2003.

Riel C.B.M. van, *Identiteit en imago: een inleiding in de corporate communication,* Schoonhoven Academic Service, 1992.

Russotto G., *Externe communicatiestromen met anderstalige markten: organisatie en strategie. Eindverhandeling,* LUC, Diepenbeek 1999.

Schneider S.C., Barsoux J.-L. , *Managing across Cultures,* Prentice Hall, London 1997.

Shadid W.A., *Grondslagen van interculturele communicatie: studieveld en werkterrein,* Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem 2007.

Sleuwaegen L. *et al*., *Desindustrialisatie en de implicaties op de arbeidsmarkt: Samenvatting*, KUL-Idea Consult, Brussel 2000 (http://www2.vlaanderen.be).
Stoter A., *De communicerende organisatie: Communicatie in relatie tot organisatieverandering*, Lemma, Utrecht 1997.
Tennekes J., *Cultuurverschillen en communicatie*, "*M&O Tijdschrift Voor Organisatiekunde En Sociaal Beleid"* maart-april, 1994.
Verjans M., *Le profil de communication du cadre technique flamand*, [in:] *Leonardo's Multilingual Engineers Project*, volet 2*,* Université du Littoral et de la Côte d'Opale, Dunkerque 2000.
Verjans M. , *Impact de la culture sur la négociation et la langue*, "*Courrier F"* 2003, nr 114, 31ste jg, 1ste kwartaal.
Vos M., Schoemaker H., *Geïntegreerde communicatie: concern-, interne en marketingcommunicatie,* Lemma, Utrecht 2005.

## INTERCULTURAL COMMUNICATION IN FOREIGN LANGUAGES AND SUCCESSFUL PROFILING ON THE WORLD MARKET: THE VIEW OF BELGIAN, I.C. FLEMISH ENTREPRENEURS

### Summary

Flanders' industrial image is changing rapidly. At first sight, the shift from standard production to low(er)-wage countries seems to be problematic. But it can also be considered a big challenge. It could give our Flemish, and certainly our Limburg companies the opportunity all the more to profile themselves on the world market, especially in the field of the conception of new high technological products adapted for the client, thanks to excellent knowledge centres. This should preferably happen in (European) "network connections". This does not only apply to the industry but certainly also to the services sector, as far as this strict difference still exists. In this context, efficient intercultural communication and business negotiation in particular become even more important. To meet this end, a good knowledge of the business partner's culture and language is necessary, because culture is expressed directly in language and in the way of doing business.

This article describes the importance of foreign intercultural communication for the Belgian and in particular the Flemish companies: to what extent are they confronted with the need of linguistic/cultural knowledge? We also verify if the Flemish SME's have a strategy in the field of their foreign communication flows.

**Martine Verjans** (martine.verjans@uhasselt.be) jest autorką licznych podręczników do nauki francuskiego w zakresie podstawowym i biznesowym. Autorka i koordynator multimedialnych programów edukacyjnych (e-learning). Promotor wielu międzynarodowych projektów badawczych i rozwojowych, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb komunikacyjnych kadr zarządzających i różnic kulturowych. Od 1988 r. jest zastępcą koordynatora konkursu znajomości języka francuskiego, w którym udział brało do tej pory ponad 7 tys. osób z kręgu kultury flamandzkiej. Od 2004 r. nadzoruje doroczne wydania międzynarodowego internetowego konkursu francuskiego "Tournoi mondial de français par Internet" (www.olyfran.org). Pracuje na stanowisku profesora w Centrum Lingwistyki Stosowanej Uniwersytetu w Hasselt.