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

Willy Clijsters

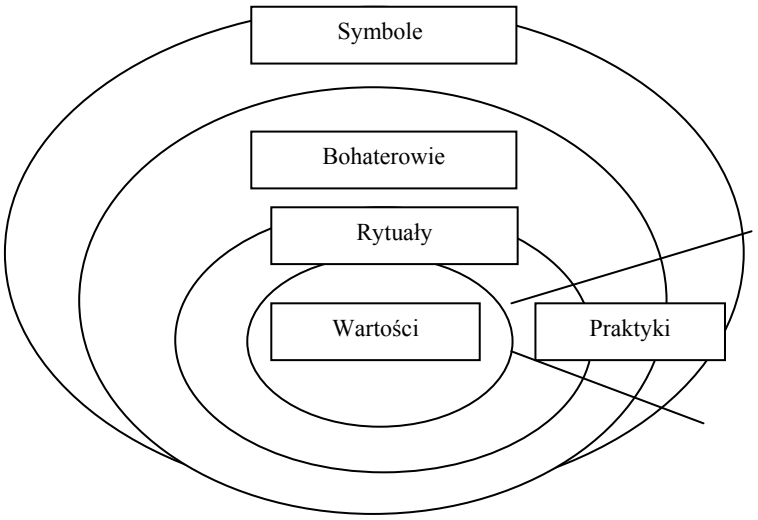
Uniwersytet w Hasselt

RÓŻNICE KULTUROWE JAKO OBIEKT BADAŃ

Od czasu opublikowania znanego studium Geerta Hofstede'a (*Cultu-re's Consequences*, 1980 r.) na temat kultury obserwujemy rosnące zainteresowanie tym aspektem międzynarodowych stosunków w biznesie. Czym jednak jest kultura w tym kontekście? Na pewno nie jest tożsama ze sztukami pięknymi, jak np. malarstwo, rzeźba, literatura, muzyka, taniec itp., lecz określa sposób myślenia, odczuwania i działania [Hofstede 2005, s. 14] specyficznej grupy ludzi. Dla tego autora kultura jest czymś w rodzaju „programowania umysłowego" [Hofstede 1994, s. 14], podstawowym aspektem życia każdego człowieka. Jest to zespół uświadomionych i nieuświadomionych zasad wspólnych dla grupy lub kategorii osób, będący wyrazem ich przekonań, wartości, standardów, tradycji przekazywanych z pokolenia na pokolenie, odróżniający daną grupę od innych grup lub kategorii.

Inni naukowcy, którzy badali koncepcję kultury, sformułowali bardzo zbliżone definicje: E.T. Hall (1971 r.), Richard Gesteland (2000 r.), Fons Trompenaars i Charles Hampden-Turner (2004 r.), David Pinto (1994), J.C. Usunier (1996 r.), ale najbardziej znana jest definicja zaproponowana przez G.J. Hofstede'a (2006 r.). Jest oczywiste, że przyjmując tę definicję, musimy zmierzyć się z faktem, że tak opisana kultura nie jest ani widzialna, ani materialna. Zdaniem Hofstede'a jednak jest główną siłą wpływającą na stosunki międzynarodowe w biznesie. Dlatego zajął się on tymi aspektami kultury, które są widzialne i materialne. Pomocne jest w tym koło kultury lub „wykres cebulowy", jak go sam określił [Hofstede 1991, s. 19]. W jego centrum znajdują się wartości i przekonania, które są podstawą wszystkich wyrazów kultury, dookoła zaś biegną tak zwane praktyki, ułożone wokół centrum w trzech warstwach (zob. rys. 1).

1. Pierwsza warstwa to rytuały, takie jak uroczystość ślubna, „chrzest kotów" na studiach i w wojsku, pogrzeb, uroczystość wręczenia dyplomów, powitania na początek dnia w pracy itp. Rytuały to procedury, sposoby działania niewymuszone przez okoliczności, ale przez zwyczaje osób, członków społeczności, biorących w nich udział.



Rys. 1. Wykres cebulowy koła kultury
Źródło: [Hofstede 2005, s. 19].

2. Druga warstwa to bohaterowie, tacy jak sportowcy, bohaterowie narodowi, naukowcy, święci, gwiazdy i wszelkiego rodzaju słynne osoby, żyjące lub zmarłe, prawdziwe lub fikcyjne, które dane społeczeństwo darzy szacunkiem.

3. Trzecia warstwa to symbole, jak np. flagi, tatuaże, stroje ludowe, obrączki ślubne, krzyż, logotyp, insygnia władzy, słowa i ich ukryte znaczenie. Symbole obejmują słowa, gesty, przedmioty i ich znaczenia rozumiane w określony sposób jedynie przez daną grupę ludzi. Symbole odnoszą się do specyficznej rzeczywistości.

Hofstede traktuje kraj, naród, jako grupę ludzi, jako społeczność, która najlepiej reprezentuje swoją kulturę. Jednak można zapytać, czy jest to najbardziej adekwatne podejście do badania różnic (i podobieństw) międzykulturowych w biznesie i w negocjacjach biznesowych. Przyjrzyjmy się dobrze znanemu trójkątowi kulturowemu opracowanemu przez Hofstede'a [Hofstede 1991, s. 17] w celu lepszego zrozumienia problemu (zob. rys. 2).

Na najniższym poziomie mamy najobszerniejszą grupę lub kategorię, czyli ludzkość, na szczycie piramidy znajduje się zaś najmniejsza grupa, czyli pojedynczy człowiek. Pomiędzy nimi, tzn. na poziomie „kultury", występuje ogromna liczba różnic. Należymy do tak wielu, tak bardzo zróżnicowanych społeczeństw i grup, z którymi dzielimy (bądź nie dzielimy) wartości i przekonania. Można tu brać pod uwagę rasę, przynależność etniczną, płeć, religię (por. współczesna dyskusja o islamie), klasę społeczną (pracownicy fizyczni i umysłowi), miejsce zatrudnienia (sektor gospodarki), dział w firmie (praca w produkcji lub w administracji), rodzinę, rodzaj wykształcenia (por. sukces stowarzyszeń absolwentów uczelni), pracę (księgowy i pracownik marketingu) itd.

Rys. 2. Trójkąt kulturowy

Źródło: [Hofstede 2005, s. 17].

W ten sposób ograniczenia studiów międzykulturowych stają się oczywiste. W istocie większość z nich widzi różnice między kulturami na poziomie narodowym, na poziomie państwa. Czy jednak można powiedzieć, że naród lub państwo to wyraźnie określona i niezmienna społeczność lub grupa? Należy pamiętać, że jak uczy historia, państwa w swej obecnej konfiguracji powstały dopiero w ciągu ostatnich 200 lat, wiele z nich w ciągu ostatnich 100 lat, zaś niektóre jeszcze bardziej współcześnie. Natomiast społeczności i grupy etniczne nierzadko funkcjonują już od kilkuset lat, od najwcześniejszych znanych zapisów historycznych. Studia międzykulturowe badają z jednej strony państwa nowożytnej Europy, które po upadku reżimu socjalistyczno-komunistycznego podlegają fragmentacji, a z drugiej strony jednoczącą się Europę, powstającą z popiołów jak nowy Feniks.

Nawet współczesna organizacja państw wykazuje wewnętrzne różnice, które państwa starają się zniwelować za pomocą różnych form „federalnych" – należy tu wspomnieć o *Bundesländer* w Niemczech, *comunidades autónomas* w Hiszpanii, o Belgii z jej specyficznym podwójnym federalizmem *regio* i *gemeenschappen*, o Stanach Zjednoczonych i ich *states*, Szwajcarii, Kanadzie, Indiach, Malezji itd. Nawet duże, centralnie zarządzane kraje europejskie, takie jak Wielka Brytania lub Francja, cierpią z powodu tendencji odśrodkowych domagających się coraz większej autonomii z powodu wzrostu świadomości kulturowej i językowej. Jest też zrozumiałe, że trudno spodziewać się jednolitej kultury biznesowej w Chinach, Rosji, Ameryce czy nawet w Polsce, Niemczech, czy Belgii i Czechach.

Musimy zatem postawić pytanie, czy studia nad międzykulturowymi różnicami w biznesie prowadzone na poziomie krajów są słusznym wyborem. Nasza odpowiedź brzmi: NIE. Dlatego właśnie przeprowadziliśmy badania polegające na po-

równaniu około dwudziestu par regionów, przy czym jednym z nich była zawsze nasza ojczyzna Flandria, którą uważamy za lingwistycznie i kulturowo homogeniczną, zaś drugim był inny region w jednym z europejskich krajów. Podczas badań musieliśmy zmierzyć się z trzema ważnymi wyzwaniami:

1. Po pierwsze, istniejąca literatura przedmiotu dostarcza tylko informacji na temat całych państw. Na potrzeby naszych studiów porównawczych niemożliwe było zdobycie danych na temat regionów.

2. Po drugie, musieliśmy określić, co należy uważać za poprawną definicję grupy mniejszej od narodu jako przedmiotu badań porównawczych? Jakimi kryteriami należy się posłużyć do określenia takich jednostek społecznych, które są wystarczająco homogeniczne, by były „społecznością biznesową"? Korzystając z trójkąta Hofstede'a, można wyodrębnić takie społeczności, poczynając od ludzkości, następnie wyodrębniając coraz mniejsze grupy, aż do pojedynczych osób. Mając do czynienia z takim szerokim zakresem, należy dokonywać wyborów pragmatycznych, mogących dać informację kulturową o wystarczająco wyraźniej odrębności.

3. Po trzecie, pojawia się problem metodologiczny: jak można przeprowadzić badanie ankietowe na temat empirii osób posiadających doświadczenie w negocjowaniu w danym kraju, aby ustrzec się przed otrzymaniem ogromnej liczby chaotycznych danych od respondentów, którzy automatycznie zakładają, że osoba o tej samej narodowości należy do tej samej kultury?

Pomimo tych wszystkich uwarunkowań i trudności podjęliśmy takie badania w połowie lat 90., stosując następujące pragmatyczne rozwiązania porównawcze. Z jednej strony umieściliśmy flamandzką kulturę biznesową, z drugiej zaś − kulturę innego kraju. Badaliśmy flamandzką kulturę biznesową z trzech powodów:

1. Chcieliśmy zgromadzić użyteczne informacje dla flamandzkiego biznesu, zaś sami Flamandowie znają swoją kulturę, gdyż działają w jej naturalnych ramach.

2. Flandria jest kulturalnie jednolitą całością, z jednym językiem (flamandzkim), z jedną dominującą religią (katolicyzmem), z długą listą wspólnych instytucji (samorządem regionalnym), własnymi stacjami telewizyjnymi, własną flagą i hymnem.

3. Gospodarka flamandzka jest inna niż gospodarka walońska. Nawet belgijscy politycy mówią o gospodarce „dwubiegowej". Wynika to z ogromnej liczby zróżnicowanych przyczyn:

- Flandria ma stopę bezrobocia na poziomie (listopad 2007 r.) zaledwie 5,9% (Walonia 14,5%),
- Flandria posiada 3/5 populacji Belgii i jest źródłem ponad 80% belgijskiego eksportu,
- ideologia polityczna to socjalizm na południu, w Walonii, oraz chrześcijańska demokracja na północy,
- flamandzkie dzieci mają lepsze wyniki w międzynarodowych testach kompetencji PISA (Programme for International Student Assessment),
- przywiązanie do instytucji królewskiej jest o wiele wyższe w Walonii,

- relacje biznesowe są oparte w większym stopniu na dobrych układach interpersonalnych na południu, na północy zaś bardziej na rachunku ekonomicznym.

Nawet G. Hofstede wprowadził rozróżnienie między Flandrią i Walonią w najnowszych wydaniach swojej książki „Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu".

Zastąpienie biznesowej kultury belgijskiej kulturą flamandzką przyjmujemy za bardziej poprawną perspektywę i jednocześnie unikamy problemu wynikającego z tzw. odbicia lustrzanego, dobrze znanego badaczom studiów międzykulturowych. Zawsze patrzymy na inną kulturę „przez własne okulary", czyli z własnego punktu widzenia. Osądzamy innych przez własny filtr kulturowy. Postawienie kultury flamandzkiej po lewej stronie porównania pomaga uniknąć skrzywienia wynikającego z przyjmowania „aseptycznego", belgijskiego punktu widzenia, będącego bezbarwną mieszanką cech flamandzkich i walońskich. W ten sposób spojrzenie na prawą stronę porównania jest o wiele mniej skrzywione i bardziej przydatne do formułowania konkretnych zaleceń dla flamandzkich biznesmenów podejmujących współpracę z zagranicznym partnerem. Jednakże prawidłowe określenie partnera po prawej stronie porównania nadal pozostaje problemem. Nasze doświadczenie obejmujące ponad piętnaście lat pracy nauczyło nas, że jedyne rozwiązanie to studia porównawcze przeprowadzone przez dwóch badaczy różnych narodowości i należących do różnych wspólnot językowych, a także, jeśli to możliwe, do innej kultury, którzy bardzo dobrze znają kulturę biznesową własnej grupy.

W konkluzji możemy stwierdzić, że badanie różnic międzykulturowych z całą pewnością nabierze nowego tempa po odejściu od nastawienia narodowego w kierunku nastawienia na poziom mikrokultury specyficznej dla grup mniejszych niż naród lub kraj. Jest to tak zwane podejście regionalne lub społecznościowe.

Jako studia porównawcze między Flandrią a innym krajem studenci studiów magisterskich na Wydziale Ekonomiki Stosowanej na Uniwersytecie Hasselt w Belgii przeprowadzili (na potrzeby swoich prac magisterskich) następujące badania:

1. *Verschillen en overeenkomsten in het zakendoen tussen Nederland en Vlaanderen,* E. Courtens, 1994.

2. *Culturele verschillen in commercieel onderhandelen: een beschrijvende studie van de Frans-Vlaamse relaties*, I. Vandeurzen, 1994.

3. *Internationale aankooponderhandelingen*, D. Kuipers, 1999.

4. *Cultuurverschillen bij het internationaal zakendoen, casestudy: zakendoen met het Verenigd Koninkrijk*, A. Mangelschots, 2000.

5. *Cultuurverschillen bij het zakendoen: Belgen, Duitsers, Fransen,* R. Triki 2001.

6. *De rol van cultuurverschillen in de onderhandelingen met betrekking tot de handelstransactie: literatuur – en kwantitatief onderzoek* (survey m.b.t. Duitsland) (promotor: M. Verjans), J. Goris, 2001.

7. *De rol van cultuurverschillen in de onderhandelingen met betrekking tot de handelstransactie: literatuur – en kwantitatief onderzoek* (survey m.b.t. Frankrijk) (promotor: M. Verjans), J. Gebruers, 2001.

8. *Cultuurverschillen in de commerciële onderhandeling tussen Vlaanderen en de Tjechische Republiek*, A. Van den Eynde, 2002.

9. *Culturele verschillen bij de commerciële onderhandelingen tussen Vlaanderen en Ierland,* Van Deyk A., 2002.

10. *Culturele verschillen in de commerciële onderhandelingen tussen Vlaanderen en Oostenrijk,* M. F. Lejeune, 2002.

11. *Culturele verschillen in de commerciële onderhandelingen tussen Vlaanderen en Québec (Canada)*, J. Fryns, 2003.

12. *Culturele verschillen in de commerciële onderhandeling tussen Vlaanderen en Zuid-Nederland*, A. Van de Put, 2004.

13. *Culturele verschillen in de commerciële onderhandeling tussen Vlaanderen en Chili,* H. Buteneers, 2005.

14. *Culturele verschillen in de commerciële onderhandeling tussen Vlaanderen en Griekenland,* S. Bormans, 2005.

15. *Culturele verschillen in de commerciële onderhandeling tussen Vlaanderen en Italië,* B. Moreels, 2005.

16. *Interculturele verschillen tussen Belgisch-Limburgers en Zuid-Nederlanders. Verschillen in aankoopgedrag. Gevalstudie: Maaseik*, E. Gonnissen, 2006.

17. *Interculturele verschillen in het zakelijk onderhandelen tussen Limburg en Luik,* I. Slechten, 2007.

18. *Culturele verschillen bij hetcommercieel onderhandelen tussen vlaanderen en Japan*, L. Daems, 2007.

19. *Interculturele verschillen tussen internetsites van muziekwinkels uit Duitsland en de Verenigde Staten*, J. Van Decraen, 2007.

20. *Culturele verschillen in de commerciële onderhandeling tussen Vlaanderen en Polen*, J. Bullen, 2007.

Literatura

Gesteland R., *Cross-Cultural Business Behavior. Marketing, Negotiating and Managing across Cultures*, Handelshøjskolens Forlag, Business School Press, Copenhagen 2000.

Hall E. T., *La dimension cachée*, collection Points Essais, Editions du Seuil, Paris, 1971, vol. 89.

Hofstede G.J., *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam-Antwerpen, uitgeverij Contact, 2006.

Hofstede G.J., *Cultures & Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 2005.

Pinto D., *Interculturele communicatie: dubgbel perspectief door de driestappenmethode voor het doeltreffend overbruggen van cultuurverschillen*, Houten-Zaventem, Bohn Stafleu Van Loghum, 1994.

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Over de grenzen van cultuur en management*, Amsterdam-Antwerpen, uitgeverij Business Contact, 2004.

Usunier J.C., *Commerce entre cultures, Une approche culturelle du marketing international,* P.U.F., Paris 1992.

Usunier J.C., *Marketing across Cultures*, Prentice Hall, Harlow 1996.

INTERCULTURAL DIFFERENCES: WHICH BASIS?

Summary

T. Hall, G. Hofstede, F. Trompenaars and others gave a pragmatic definition of "culture" not as a collection of arts but as a set of values and beliefs that belong to everyone's daily life. On this basis, they did a lot of research about the impact of "culture" in international business. A researcher as Hofstede has even tried to rank for the most important nations four and later five so called dimensions of culture.

But has a nation a homogeneous business culture? How static is it? How useful are the findings of research? How can we refine them? Does the Anglo-Saxon economic domination induce everyone to an aseptic international business culture? Or does a business (wo)man keep her/his own set of values, beliefs … even when he/she is speaking English? Does he/she speak English or do we have to speak about Swenglish (Sweden), Frenglish (France), Denglish (Netherlands), Penglish (Poland) …? In one word, is globalization inherent to business but far away from business communication?

Prof. Willy Clijsters (willy.clijsters@uhasselt.be) ukończył studia filologii klasycznej i filologii romańskiej (Leuven, BE), uzyskał doktorat z lingwistyki. Od 1980 r. pełni funkcję profesora na Wydziale Ekonomii w Hasselt University (BE). Autor i redaktor wielu podręczników i programów multimedialnych do nauki języka francuskiego, ze szczególnym uwzględnieniem języka biznesowego. Koordynator ds. rozwoju multimedialnej platformy edukacyjnej Lingu@Tor (www.linguator.com). Autor licznych artykułów w zakresie dydaktyki i wykorzystania rozwiązań informatycznych w nauczaniu języków. Zainteresowania badawcze koncentruje wokół potrzeb komunikacyjnych w biznesie, szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, oraz różnic kulturowych w euroregionie Meuse-Rhine. Od 1988 r. jest koordynatorem konkursu znajomości języka francuskiego, w którym do tej pory udział brało ponad 7 tys. osób z kręgu kultury flamandzkiej (www.olyfran.org).