

dr Zbigniew Grobelny

Wydział Nauk o Bezpieczeństwie
Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki
ORCID: 000-0002-6743-7632

prof. dr hab. Marian Kopczewski

Wydział Nauk o Bezpieczeństwie
Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki
ORCID: 0000-0002-0402-0477

dr Paweł Olbrycht

Wydział Nauk o Bezpieczeństwie
Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki
ORCID: 0000-0001-8362-5644

Martyna Krocak

Wydział Nauk o Bezpieczeństwie
Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki
ORCID: 0000-0003-3153-2053

ZRÓŻNICOWANIE KULTUROWE W KONTEKŚCIE DYPLOMACJI

CULTURAL DIVERSITY IN THE CONTEXT OF DIPLOMACY

Streszczenie

Dyplomacja jest nie tylko narzędziem kreowania polityki zagranicznej, ale stanowi również o kształcie obecnych stosunków międzynarodowych, które charakteryzują się dużym zróżnicowaniem kulturowym. Wielokulturowość sprawia, że na arenie międzynarodowej spotykają się dyplomaci pochodzący z różnych państw i reprezentujących różne grupy kulturowe. Do najbardziej kontrastowych kultur, a jednocześnie tych, z którymi pracownicy dyplomatyczni spotykają się najczęściej, należą: kultura arabska, azjatycka oraz amerykańska. Różnice wynikające z ich odrębności, niejednokrotnie stanowią wyzwanie przy nawiązywaniu kontaktów dyplomatycznych, ale także mają realny wpływ na przebieg rozmów, rokowań czy negocjacji. Celem artykułu była eksploracja różnic kulturowych w kontekście działań dyplomatycznych w stosunkach międzynarodowych z wykorzystaniem studiów przypadków kultur: arabskiej, azjatyckiej oraz amerykańskiej.

Słowa kluczowe: dyplomacja, kultura, różnice kulturowe, wielokulturowość

Abstract

Diplomacy is not only a tool for shaping foreign policy, but also shapes current international relations, which are characterized by great cultural diversity. Multiculturalism means that diplomatic representatives from different countries and representing different cultural groups meet on the international arena. The most contrasting cultures, and at the same time those that diplomatic staff most often meet, are: Arab, Asian and American culture. Differences resulting from their separateness are often a challenge when establishing diplomatic contacts, but also have a real impact on the course of talks, negotiations or negotiations. The aim of the article was to explore cultural differences in the context of diplomatic activities in international relations using case studies Arab, Asian and American cultures.

Keywords: diplomacy, culture, cultural differences, multiculturalism

Wstęp

Zróżnicowanie kulturowe, które na świecie występuje od momentu wykształcenia się pierwszych cywilizacji sprawia, że na arenie międzynarodowej spotykają się przedstawiciele dyplomatyczni pochodzący z różnych grup kulturowych, prezentujący różne wartości, mający inne tradycje, zwyczaje, wyznanie czy język. Wobec tego, stosunki międzynarodowe już dawno przestały być tylko relacjami pomiędzy podmiotami państwowymi i niepaństwowymi, wychodzącymi poza ich granice, a przeobraziły się w płaszczyznę styku wielu, często diametralnie różniących się od siebie kultur. Wielokulturowość jest więc czynnikiem, który w istotnej mierze nadał kształt obecnej formie stosunków międzynarodowych. Należy mieć również świadomość, że jego znaczenie stale się zwiększa, nierzadko mając realny wpływ na przebieg rozmów dyplomatycznych, rokowań czy negocjacji.

Różnice pomiędzy kulturami, które ugruntowały się w oparciu o inną historię czy wartości, są wyraźnie widoczne na spotkaniach dyplomatycznych, w których udział biorą przedstawiciele z różnych części świata. Sposób zachowania się czy komunikacji w gronie osób reprezentujących różne kultury ma ogromne znaczenie, ponieważ to, co w jednej kulturze jest przyjęte za normę, dla innej może być obraźliwe. Istotny jest każdy szczegół – zaczynając od ubioru i etykiety przy stole, aż po sposób wręczania upominków czy wizytówek. Nieświadomość istnienia tychże różnic lub ich bagatelizowanie, może więc prowadzić do nieporozumień, a nawet konfliktów.

W literaturze przedmiotu temat różnic kulturowych podejmowany był wielokrotnie. Przedstawiane na podstawie doktryn filozoficznych, języka czy też religii, portrety narodowe poszczególnych państw nie uwzględniają jednak wpływu tych elementów na międzynarodowe kontakty dyplomatyczne.

Pojęcie dyplomacji oraz kultury

W historii wielokrotnie podejmowano próby sformułowania pojęcia dyplomacji. Na przestrzeni czasu powstało jej wiele różnych definicji, często mylnie utożsamiających ją z polityką zagraniczną. Należy więc rozgraniczyć te dwa terminy. Polityka zagraniczna to część polityki państwa, która skupia się na jego działalności na zewnątrz. Zorientowana jest na osiąganie celów oraz interesów państwa za pomocą określonych środków i metod. Dyplomacja, choć zawiera się w ramach polityki zagranicznej, jest pojęciem odrębnym. Stanowi ona główny instrument polityki zagranicznej do realizacji tychże celów poprzez utrzymywanie oficjalnych stosunków z innymi państwami. Można rozpatrywać ją na trzech różnych płaszczyznach. Pierwsza z nich, to działalność zewnętrzna przedstawicieli dyplomatycznych, mająca na celu kreowanie stosunków z innymi państwami, zapewniających ochronę interesów państwa oraz obywateli poza granicami kraju. W drugim znaczeniu, opierającym się na założeniach naukowych, dyplomacja rozpatrywana jest jako „ogół metod i środków, sztuka osiągania celów polityki zagranicznej państwa, prowadzenia i utrzymania stosunków między państwami, a szczególnie prowadzenie rokowań i zawierania traktatów”¹. Trzeci termin definiuje dyplomację jako zespół ludzi odpowiednio wykwalifikowanych do pełnienia służby dyplomatyczno-konsularnej oraz aparat organizacyjny, w skład którego wchodzi ministerstwo spraw zagranicznych oraz misje dyplomatyczne stałe oraz *ad hoc*². Należy mieć na uwadze, że dyplomacja kreowana jest nie tylko przez odpowiednio przygotowanych zawodowo do tego ludzi, ale również przez prezydenta, premiera oraz rząd. Dyplomacja tworzona przez tak wiele organów państwa nie jest więc jedynie bezkrytycznym narzędziem do realizacji celów politycznych, ale również ważnym aspektem na drodze tworzenia i utrzymywania jak najkorzystniejszych dla państwa stosunków międzynarodowych³.

We współczesnym świecie dyplomacja stanowi jeden z elementów *softpower*, czyli miękkiej siły, będącej jedną z najefektywniejszych sposobów osiągania określonych celów w stosunkach międzynarodowych. Przez J. Nye’a *softpower* została zdefiniowana jako „siła łagodności, przekonywania poprzez odwoływanie się do multilateralizmu i prawa międzynarodowego, współpracy gospodarczej, atrakcyjności kulturowej oraz wspólnych wartości w celu kształtowania preferencji pozostałych uczestników ładu światowego”⁴. Wobec dynamicznych zmian, które zachodzą na arenie międzynarodowej, dyplomaci powinni zawsze być przygotowani w jak najlepszy sposób, aby skutecznie wypełniać swoje zadania i godnie reprezentować swój kraj. Wspomniane przygotowanie powinno obejmować nie

¹ S. Miłosz, *Dyplomacja współczesna i protokół dyplomatyczny. Teoria i praktyka*, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2010, s. 38.

² Ibidem, s. 38.

³ Ibidem, s. 39.

⁴ B. Piskorska, *Dyplomacja cyfrowa: instrument miękkiej siły Unii Europejskiej w stosunkach międzynarodowych*, [w:] B. Piskorska, M. Kosienkowski (red.), *Dyplomacja cyfrowa jako instrument polityki zagranicznej XXI wieku*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014, s. 110.

tylko umiejętności prowadzenia negocjacji czy rokowań, ale również odpowiednie zachowanie, sztukę osiągnięcia kompromisów i rozwiązywania konfliktów oraz przestrzeganie praw i zasad panujących w kraju przyjmującym. Szczególnie istotny jest ten ostatni aspekt, którego brak w wielokulturowym świecie dyplomacji, mógłby implikować nieporozumienia czy sytuacje, w których nieświadomie dochodzi do obrazy osób spoza danego kręgu kulturowego. Przykładem tego może być zachowanie Władimira Putina, który na szczycie APEC w Pekinie w 2015 roku, podczas pokazu fajerwerków narzucił szal żonie prezydenta Chin Xi Jinpinga. Pierwsza dama zrzuciła go z siebie i podała osobie z obsługi, a całe zajście zostało ocenzone w chińskich mediach. Wynika to z konserwatywnych wartości prezentowanych przez Chińczyków, w których dotknięcie cudzej żony jest niedopuszczalne. Podobną niestosowność popełniła podczas spotkania z Królową Elżbietą II Michelle Obama. W monarchiach władca traktowany jest jako nietykalny, a więc poza grzecznościowym uściskiem dłoni na przywitaniu, żaden dotyk nie może mieć miejsca. Michelle Obama podczas przyjęcia w Pałacu Buckingham, przytuliła natomiast królową, co w mediach nie odbiło się bez echa. Ostatecznie królowa Elżbieta nie potraktowała tego jako zniewagi, a podkreśliła, że był to spontaniczny wyraz sympatii i uznania pomiędzy nią i ówczesną pierwszą damą Stanów Zjednoczonych.

Analogicznie do prawa, można więc powiedzieć, że nieznamość kultury nie zwalnia z przestrzegania pewnych reguł, którymi się ona charakteryzuje, co jest wyjątkowo ważne w odniesieniu do osób upoważnionych z ramienia państwa do realizacji jego interesów. Dobry dyplomata powinien więc poznać język oraz kulturę kraju, w którym pełni swoje obowiązki, a także mieć wiedzę o jego zwyczajach, wartościach czy tradycjach, aby uniknąć popełnienia gafy.

Świadomość różnic kulturowych jest również szczególnie ważna z tego względu, że w dużej mierze wpływa ona na przebieg oraz efekt prowadzonych rozmów czy negocjacji. Ponadto, nawet na podstawie obserwacji życia codziennego łatwo wysnuć wniosek, że ludzie o wiele chętniej podejmują kontakty z partnerami, którzy są w stanie zrozumieć ich intencje czy wartości, a także są w stanie elastycznie podejść do okoliczności, w których się znajdują. Umiejętność dostosowania się do stylu prowadzenia konwersacji rozmówcy w dużej mierze może warunkować pozytywny rezultat negocjacji.

Niestety istnieją również aspekty, które mogą utrudniać prowadzenie kontaktów dyplomatycznych. Należą do nich przede wszystkim stereotypy kulturowe, które mogą powodować negatywne postrzeganie osoby pochodzącej z innej kultury. Przykładowo, Chińczycy postrzegani są nierzadko stereotypowo jako sprytni i chytry. Wobec tego, ich partnerzy negocjacyjni mogą założyć, że podczas rozmów będą uciekali się do manipulacji, jeśli sytuacja stanie się dla nich niekomfortowa. Warto jednak zaznaczyć, że sama znajomość stereotypów istniejących

w danej kulturze jest ważna i pozwala na obranie odpowiedniej strategii negocjacyjnej⁵.

Ważnym elementem dyplomacji, który towarzyszył jej od początków istnienia, jest czynnik kulturowy. Różnice pomiędzy poszczególnymi kulturami w znaczny sposób wpływają na działania dyplomatyczne podejmowane przez przedstawicieli państw. Wiąże się z tym również pojęcie komunikacji międzykulturowej, która w dzisiejszym świecie stanowi duże wyzwanie dla podmiotów stosunków międzynarodowych ze względu na zjawisko wielokulturowości.

Na podstawie analizy literatury, można zaobserwować wiele definicji kultury. Zależnie od dyscypliny nauki, na potrzeby której formułowane było to pojęcie, skupiano się na różnych jego aspektach. I tak w inny sposób kulturę definiuje filozofia, a inny socjologia. Warto również wspomnieć, że słowo *culture* stanowi w języku angielskim jedno z najbardziej rozbudowanych i skomplikowanych wyrażań, o czym mówi R. Williams w dziele *Key Words: a Vocabulary of Culture and Society*⁶. Najczęściej jednak autorzy wskazują, że „kultura obejmuje przekazywany z pokolenia na pokolenie całokształt dorobku danej społeczności, w tym przekonania, wzory postępowania, reguły współżycia. Tworzy zbiory zasad, koncepcji, kategorii, pojęć przyjętych w określonych zbiorowościach i wyznaczających obowiązujące zachowania”⁷. Podkreśla się również, że kultura jest „konfiguracją wyuczonych zachowań i ich rezultatów, których elementy składowe są podzielone i przekazywane przez członków danego społeczeństwa”⁸. Warto także przytoczyć definicję A.L. Kroebera i C. Kluckhohna, w której pojawia się twierdzenie, że kulturę stanowią: „wzory sposobów myślenia, odczuwania, reagowania; a zasadniczy trzon kultury stanowią tradycyjne idee, a szczególnie związane z nimi wartości”⁹.

Ponieważ kultura jest zjawiskiem niejednorodnym i bardzo szerokim, niemożliwym jest stworzenie jednej uniwersalnej interpretacji tego pojęcia. Można natomiast wyszczególnić zestaw jego cech charakterystycznych, czym zajął się M. Herskovits¹⁰:

- „kultury się uczymy;
- kultura wywodzi się z biologicznych, środowiskowych, psychicznych i historycznych elementów ludzkiej egzystencji;
- kultura jest zorganizowana;
- kultura jest wieloaspektowa;
- kultura jest dynamiczna;
- kultura jest zmienna;

⁵ A. Kazanecka, *Różnice kulturowe w międzynarodowych kontaktach dyplomatycznych*, Praca dyplomowa obroniona w Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa 2019, s. 33.

⁶ W. Daszkiewicz, *Podstawowe rozumienie kultury – ujęcie filozoficzne*, Roczniki Kulturoznawcze Tom I, 2010.

⁷ A. Kazanecka, *Różnice kulturowe...*, op. cit., s. 7.

⁸ E. Włodarczyk, *Kultura*, [w:] *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku Tom II*, red. nauk. J. Pilch, Warszawa 2003, s. 950.

⁹ A. Kazanecka, *Różnice kulturowe...*, op. cit., s. 8.

¹⁰ E. Włodarczyk, *Kultura...*, op. cit., s. 953.

- kulturze występują pewne prawidłowości, które pozwalają analizować ją metodami naukowymi;
- kultura jest instrumentem przystosowania jednostki do całokształtu otoczenia oraz zdobycia środków do twórczej ekspresji¹¹.

Wartym wytłumaczenia jest pierwsza cecha wyróżniona przez Herskovitsa, która wskazuje na to, że kultury się uczymy. Proces nabywania wzorców oraz przyswajania związanych z nimi wartości, a więc nabywania kompetencji kulturowej został nazwany enkulturacją¹². Przytoczone wzorce są przekazywane z pokolenia na pokolenie oraz utrwalane przez daną społeczność jako całość grupy, a nie pojedyncze jednostki. Jednocześnie należy mieć na uwadze, że uczestnictwo w kulturze poszczególnych jednostek nie jest jednakowe, co z kolei może prowadzić do postawiania zróżnicowań kulturowych. To z kolei wiąże się z pojęciem wielokulturowości.

Wielokulturowość to istnienie różnych kultur na jednym terenie, np. w danym państwie. W myśl tej definicji uznaje się koegzystencję różnych grup narodowych, religijnych czy kulturowych. Z tego wysuwa się wniosek, że wielokulturowość w dyplomacji oznacza współistnienie na arenie międzynarodowej przedstawicieli państw wyrosłych w różnych kulturach, o odmiennej historii, języku, zwyczajach, tradycjach czy wyznawanych wartościach¹³. Ponieważ wielokulturowość jest zjawiskiem nieuniknionym we współczesnym świecie, jej skutkiem są trudności w porozumiewaniu się pomiędzy przedstawicielami poszczególnych kultur. Edward T. Hall wysunął tezę, że komplikacje wynikały również z faktu działania w różnych środowiskach komunikacyjnych¹⁴. Aby zminimalizować powstałe zakłócenia, niezbędną była więc głębsza eksploracja specyfikacji istniejących grup kulturowych, co w ostateczności znacznie usprawniło proces komunikacji międzykulturowej w stosunkach międzynarodowych.

Komunikacja międzykulturowa

Słowo „komunikacja” pochodzi od łacińskiego *communicatio* i oznacza łączność, rozmowę, wymianę. Poprzez komunikowanie rozumie się wymianę oraz odbiór informacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą lub osobami w grupie, pozostającymi ze sobą w bezpośrednim kontakcie¹⁵. Cały proces odbywa się dwukierunkowo – nadawca wysyła komunikat, a odbiorca reaguje oraz wysyła wiadomość zwrotną swojemu rozmówcy. Nie zawsze są to wyłącznie słowa – komunikacja obejmuje bowiem nie tylko zakres werbalny, ale również niewerbalny. Komunikatem będą więc nie tylko treści przekazywane głosowo, ale i gesty, mimika twarzy, mowa

¹¹ Ibidem, s. 953.

¹² J. Bednarski, *Enkulturation*, [w:] *Słownik etnologiczny. Terminy ogólne*, red. nauk. Z. Staszczak, Warszawa–Poznań 1987, s. 75.

¹³ A. Kazanecka, *Różnice kulturowe...*, op. cit., s. 11.

¹⁴ Ibidem, s. 11.

¹⁵ A. Frączek, *Komunikacja interpersonalna*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość”, nr 9/2012.

ciała. W tym kontekście międzykulturowe porozumiewanie się jest szczególnym wyzwaniem, gdyż specyficzne dla jednych kultur zachowania mogą być niezrozumiałe dla drugich. Konsekwencją tego z kolei jest brak wzajemnego zrozumienia, a w szczególnych wypadkach nawet wystąpienie konfliktu. Z tego względu tak ważne jest komunikacja międzykulturowa, którą Matsumoto określił jako „wymianę wiedzy, idei, myśli, pojęć i emocji między przedstawicielami różnych kultur”¹⁶. Istotną kwestią jest również świadomość swojej odrębności kulturowej uczestników.

Z procesem komunikacji pomiędzy kulturami wiążą się też pewne trudności – przede wszystkim inny język, zasady, naleciałości z kultury, w której uczestnicy zostali wychowani czy wpojone im wartości. Tworzy to szczególne zagrożenie dla współczesnego świata, w którym stosunki międzynarodowe stanowią podstawę utrzymywania należytego ładu i porządku. Dyplomacja, jako główne narzędzie realizacji celów polityki zagranicznej musi być skuteczna, a żeby być skuteczną, nie może pozwolić sobie na nieprawidłowości na płaszczyźnie komunikacji. Sama komunikacja natomiast, aby przebiegała bezkonfliktowo i efektywnie, wymaga poszanowania dla odmienności kulturowej rozmówcy, akceptacji oraz wzajemnego zrozumienia. Szczególnie ważnym jest pierwszy aspekt, którego brak skutkować może frustracją, niechęcią, a nawet konfliktem.

Wyróżnić można pięć typów komunikacji międzykulturowej: poprzez kulturową, która najczęściej ma charakter interpersonalny i raczej skupia się na elementach, które różnią i dzielą daną kulturę; pomiędzykulturową, będącą porozumiewaniem się osób z różnych kręgów kulturowych, zazwyczaj podczas wspólnego działania czy po prostu przebywania razem; komunikację międzynarodową, do której zalicza się również instytucjonalna działalność państw i dotyczy raczej osiągania pewnych celów; międzyetniczną oraz globalną, która jest komunikacją międzynarodową realizowaną na globalną skalę. Pierwsze trzy kategorie zostały określone przez J. Mikułowskiego-Pomorskiego. O komunikacji międzyetnicznej pisze M. Zuber, a definicja komunikacji globalnej wprowadzona została przez F. Jandta¹⁷.

Cechy charakterystyczne każdego z wymienionych typów komunikacji zostały przedstawione w tabeli nr 1.

Tabela nr 1. Typy komunikacji międzykulturowej

Typy komunikacji międzykulturowej	Cechy charakterystyczne
Komunikacja poprzezkulturowa	Porozumiewanie się różnych kultur w ramach jednej grupy narodowej.
Komunikacja pomiędzykulturowa	Porozumiewanie się przedstawicieli różnych grup narodowych i etnicznych.
Komunikacja międzynarodowa	Porozumiewanie się różnych grup w ramach różnych kultur narodowych

¹⁶ <http://rownosc.info/dictionary/komunikacja-miedzykulturowa/> [dostęp: 05.12.2020].

¹⁷ A. Kazanecka, *Różnice kulturowe...*, op. cit., s. 14.

Komunikacja międzyetniczna	Komunikowanie pomiędzy poszczególnymi grupami etnicznymi oraz komunikowanie międzyrasowe.
Komunikacja globalna	Wymiana opinii, poglądów, informacji pomiędzy różnymi grupami, instytucjami, organizacjami i rządami.

Źródło: A. Kazanecka, *Różnice kulturowe w międzynarodowych kontaktach dyplomatycznych*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2019.

Umiejętność odpowiedniego prowadzenia komunikacji międzynarodowej znacznie ułatwia realizowanie celów oraz zadań, jakie stawia polityka zagraniczna. Natomiast znajomość innych kultur, a także świadomość występowania różnic pomiędzy poszczególnymi kręgami kulturowymi pozytywnie wpływa na stosunki międzynarodowe, które są nieodłączną i elementarną częścią współczesnego świata.

Znaczenie różnic kulturowych w międzynarodowych kontaktach dyplomatycznych

Wielki podział kultur

Zrozumienie różnic kulturowych wymaga przede wszystkim wiedzy o powstałych typologiach kultur. W literaturze takich podziałów można znaleźć wiele i klasyfikują one kultury, biorąc pod uwagę różne czynniki. Autorzy, tacy jak G. Hofstede, T. Roy, E.T. Hall, K. Spencer prezentowali różne podejścia do kultury, badając jej inne aspekty i wyróżniając jej poszczególne rodzaje. W swoich pracach skupiali się głównie na rozróżnieniu wynikającym z odmienności w komunikacji międzykulturowej, płci, działaniach, stosunku do niepewności czy zadaniowości. Najważniejszym w kontekście niniejszego artykułu podziałem, jest jednak ten, zaproponowany przez R. Gestelanda, gdyż właśnie na jego podstawie można dokonać analizy różnic występujących pomiędzy poszczególnymi państwami.

Gesteland oparł przedstawioną przez siebie typologię o kryterium różnic w podejściu do kontaktów międzynarodowych. W typologii zostały wyróżnione cztery główne wymiary:

- partnerskość – protransakcyjność, czyli koncentracja w stosunkach międzynarodowych odpowiednio na relacjach z ludźmi lub na interesach;
- ceremonialność – nieceremonialność, które wiążą się z przywiązywaniem wagi do przestrzegania ceremonii i rytuałów w kontaktach międzynarodowych oraz postrzeganiem kultury związanym ze statusem społecznym;
- monochroniczność – polichroniczność, co odnosi się do stosunku do czasu oraz punktualności;

- ekspresyjność – powściągliwość, które dotyczą intensywności w wyrażaniu emocji oraz gestykulacji w procesie komunikowania¹⁸.

Przedstawiciele kultur propartnerskich, do których zalicza się głównie kraje arabskie, znaczną część krajów Afryki, Ameryki Łacińskiej, a także Azji, charakteryzuje przede wszystkim ukierunkowanie na relacje z ludźmi. Oznacza to, że w życiu prywatnym, ale także biznesie czy negocjacjach ważniejsze jest dla nich utrzymanie dobrych kontaktów z innymi, aniżeli dbanie o interesy. Liczy się dla nich wzajemny szacunek oraz zaufanie, a także czas, szczególnie znaczący na płaszczyźnie negocjacyjnej. Dzięki niemu partnerzy negocjacyjni mogą się lepiej poznać, a co za tym idzie osiągać lepsze rezultaty. Istotne są również w tym wypadku bezpośrednie kontakty, które znacznie ułatwiają zrozumienie swoich intencji. Warto również zaznaczyć, że przedstawiciele kultur propartnerskich o wiele chętniej prowadzą interesy z osobami z bliższego otoczenia, aniżeli z nieznanymi. Wynika to z faktu, że swobodniej czują się w grupie swoich przyjaciół i ludzi, którym ufają. Prowadzenie interesów czy negocjacji z osobami spoza swojego otoczenia, szczególnie obcokrajowcami, przychodzi im znacznie trudniej, z tego względu zazwyczaj nie nawiązują pierwszych kontaktów bezpośrednio – robią to za pomocą pośredników, ambasad, konsulatów, poprzez rekomendacje innych firm lub poprzez osoby trzecie¹⁹. Natomiast gdy dochodzi do bezpośrednich spotkań, nie od razu podejmowany jest temat interesów. Najważniejsze na początku jest bowiem zbudowanie dobrych relacji oraz zaufania do drugiej strony. Jeśli chodzi o samą komunikację, można też stwierdzić, że przedstawiciele tej kultury są bardzo powściągliwi – mówią w sposób mało otwarty i raczej nie wyrażają jasno swoich spostrzeżeń, jeśli im coś nie odpowiada.

Zupełnym przeciwieństwem są kultury protransakcyjne, których główną cechą jest skupianie się na osiągnięciu własnych interesów oraz realizacja swoich celów i założeń. W związku z tym nie jest dla nich ważne budowanie relacji ze swoimi partnerami biznesowymi czy negocjacyjnymi, przez co koncentrują się wyłącznie na osiągnięciu przytoczonych elementów. Duże znaczenie ma dla przedstawicieli tych kultur również czas, przez co nie czują potrzeby spotykania się osobiście z ludźmi, z którymi współpracują. Wskazane i często stosowane są więc rozmowy telefoniczne czy wideokonferencje. Komunikacja przebiega w sposób bezpośredni – ponieważ kultury te nastawione są na transakcje, ważna jest rzeczowość i otwartość w rozmowie, która zapobiega niedomówieniom czy powstawaniu niekomfortowych sytuacji²⁰. Jasne przedstawienie swoich intencji sprawia, że rozmówcy rozumieją się nawzajem i bez żadnych problemów na płaszczyźnie komunikacyjnej mogą realizować swoje cele. Tym, co szczególnie odróżnia te kultury od kultur propartnerskich jest duże zaufanie wobec swoich partnerów biznesowych czy dyplomatycznych. Kraje, które reprezentują kultury protransakcyjne to głównie kraje skandynawskie, europejskie, ale również Stany Zjednoczone, Kanada czy Australia.

¹⁸ Ibidem, s. 27.

¹⁹ Ibidem, s. 28.

²⁰ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 35.

Kolejne z wyszczególnionych przez Gestelanda kultur, to kultury ceremonialne i nieceremonialne. Ceremonialność wiąże się z przestrzeganiem pewnych zasad, rytuałów oraz etykiety w kontaktach międzyludzkich, co stanowi wyraz szacunku, który jest bardzo ważny dla kultur ceremonialnych. Nieprzestrzeganie protokołu dyplomatycznego i ceremoniału może być odebrane jako lekceważenie rozmówcy. Co istotne, za przejaw braku szacunku uważane jest również negocjowanie z osobą młodszą wiekiem lub doświadczeniem²¹. Kultury charakteryzujące się nieceremonialnością nie przykładają tak dużego znaczenia do poszanowania hierarchii, przez co jej niezachowanie nie jest przez nich postrzegane jako lekceważenie rozmówcy czy brak szacunku. Nie jest dla nich ważny również status społeczny czy zawodowy, przez co wszystkich traktują równo. W tych kulturach bardzo szybko jest również przełamany dystans pomiędzy rozmówcami choćby poprzez zwracanie się do siebie po imieniu, a nie nazwisku²².

Kultury monochromiczne dużą wagę przywiązują do czasu. Punktualność oraz wywiązywanie się z terminów jest więc dla nich bardzo ważne, ponieważ świadczy nie tylko o szacunku do drugiej osoby, ale również stwarza podstawy do zaufania i uznania kogoś za wiarygodnego. Kraje przedstawiające te kultury to między innymi Niemcy i Austriacy. Przeciwnie do tematu podchodzą kultury polichromiczne, dla których czas jest pojęciem względnym. Pojawianie się na spotkaniach o określonym czasie jest więc rzadkim zjawiskiem. Często też zdarza się, że terminy spotkań są zmieniane w ostatnich chwilach. Nie ma też potrzeby, by konkretna sprawa została załatwiona na jednym spotkaniu – dokańczanie rozmów biznesowych innego dnia to coś powszechnego, a zarazem nietraktowanego jako nietaktowne czy lekceważące. Do krajów o kulturze polichromicznej należą kraje arabskie, Grecy czy Hiszpanie.

Kryterium podziału na kultury powściągliwe i ekspresyjne jest stosunek do emocji i gestykulacji w komunikacji. Kultury powściągliwe charakteryzują się skrytością oraz nieujawnianiem emocji w rozmowach z innymi. Unika się w nich też kontaktu fizycznego, w tym również utrzymywania kontaktu wzrokowego. Dystans pomiędzy rozmówcami jest dość widoczny, nawet jeśli chodzi o sferę czysto przestrzenną – odstęp na długość ręki pomiędzy osobami nie jest skracany, gdyż może to wprawiać w zakłopotanie i naruszać strefę komfortu. Wszelkie komunikaty niewerbalne są ograniczone do minimum, a sama rozmowa jest raczej lakoniczna. Co ważne, przedstawiciele tej kultury mówią dość cicho, a sama cisza nie jest dla nich czymś krępującym. Natomiast przedstawiciele kultur ekspresyjnych, nie stronią od ożywionej gestykulacji czy wyrazistej mimiki²³. W rozmowach są bardzo żywiołowi i często dochodzi do występowania zjawiska tzw. „konwersacyjnej nakładki”, czyli przerywania swojemu rozmówcy²⁴. Dla kultur ekspresyjnych jest to normalne, natomiast w kulturach powściągliwych uważa się to za niestosow-

²¹ <http://komunikacja-miedzykulturowa.blogspot.com/2013/10/gowny-podzia-kultur.html> [dostęp: 05.12.2020].

²² A. Kazanecka, *Różnice kulturowe...*, op. cit., s. 29.

²³ Ibidem, s. 30.

²⁴ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, op. cit., s. 73.

ne. Różnica pomiędzy tymi kulturami występuje również w dystansie, ponieważ, jak zostało już wskazane, przedstawiciele kultur powściągliwych utrzymują duży odstęp pomiędzy sobą, natomiast kultur ekspresyjnych skracają go do długości połowy ręki. Nie jest dla nich też problemem kontakt fizyczny – poklepywanie po ramieniu czy dotykanie ręki nie wprowadza rozmówców w zakłopotanie. Nie-wskazane jest natomiast unikanie kontaktu wzrokowego, gdyż może świadczyć o złych intencjach oraz braku zainteresowania. Przykłady krajów, w których występują analizowane typy kultury przedstawiono w tabeli nr 2.

Tabela nr 2. Podział kultur ze względu na cechy istotne w kontaktach międzynarodowych

Typ kultury	Przykłady krajów
Kultury partnerskie	Kraje skandynawskie i inne kraje germańskie, kraje europejskie, Ameryka Północna (USA, Kanada), Australia, Nowa Zelandia, Wielka Brytania
Kultury protransakcyjne	Kraje arabskie, większość krajów Afryki, Ameryki Łacińskiej i Azji
Kultury nieceremonialne	USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, kraje skandynawskie, Holandia
Kultury ceremonialne	Pozostałe kraje europejskie, kraje basenu Morza Śródziemnego, kraje arabskie, Ameryka Łacińska, kraje azjatyckie
Kultury monochroniczne	Kraje skandynawskie i inne germańskie kraje europejskie, Ameryka Północna, Japonia
Kraje umiarkowane monochronicznie	Australia, Nowa Zelandia, Rosja oraz kraje Europy Środkowej i Wschodniej, kraje Europy południowej, Singapur, Hongkong, Tajwan, Chiny, Korea Południowa, Republika Południowej Afryki
Kultury polichroniczne	Kraje arabskie, większość krajów Afryki, Ameryki Łacińskiej, kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej
Kultury powściągliwe	Kraje azjatyckie, kraje skandynawskie, kraje germańskie, Ameryka Północna
Kultury ekspresyjne	Włochy, Grecja, Hiszpania, Portugalia, kraje arabskie

Źródło: A. Kazanecka, *Różnice kulturowe w międzynarodowych kontaktach dyplomatycznych*, Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa 2019, s. 31.

Z powyższej tabeli można wywnioskować, że wiele krajów łączy w sobie różne typy kultur wyszczególnionych przez Gestelanda. Kultury partnerskie wiążą się cechami charakterystycznymi dla kultur ceremonialnych, polichronicznych oraz ekspresyjnych. Natomiast kultury protransakcyjne łączą się z kulturami nieceremonialnymi, monochronicznymi i powściągliwymi.

Na podstawie zaproponowanego przez Gestelanda wielkiego podziału kultur, została dokonana analiza różnic kulturowych pomiędzy Stanami Zjednoczonymi, krajami azjatyckimi oraz krajami arabskimi.

Kultura arabska

Obszar kultury arabskiej stanowi bardzo obszerne terytorium. Jednak pomimo dużej rozpiętości geograficznej jak i różnorodności w aspekcie politycznym, ludzie wywodzący się z kultury arabskiej przedstawiają dość jednolity światopogląd. Wynika to głównie z religii, która w znaczny sposób motywuje pewne zachowania czy samo podejście do życia u jej wyznawców²⁵. Islam to religia dość konserwatywna, która w świecie arabskim jest nierozzerwalną częścią egzystencji, wyznaczając jednocześnie pewne jej zasady i granice. Powoduje to więc pewne nieściśłości czy nawet brak porozumienia w kontaktach pomiędzy ludźmi z kultury arabskiej a na przykład ludźmi reprezentującymi kulturę zachodnią.

Przedstawiciele kultury arabskiej charakteryzuje przede wszystkim to, że największe znaczenie ma dla nich honor, godność, a także reputacja. Ponieważ bardzo istotne jest dla nich również dobre imię rodziny, dbają o to, aby w żaden sposób nie zostało ono zhańbione, na przykład poprzez działania, które sami podejmują. Niepojętym dla obcokrajowców jest także rozbudowany system zakazów i kar – również cielesnych, który występuje w tej kulturze.

Arabowie uznają interesy grupy za ważniejsze od potrzeb jednostki. Bez względu na lojalność wobec rodziny jest więc niekwestionowaną wartością. Ponadto, w społeczeństwach kultur arabskich występuje hierarchia, która przekłada się na szacunek. Istotne jest pochodzenie, urodzenie, a nawet płeć. Ponieważ to mężczyźni pełnią dominującą rolę, kobiety są stawiane w hierarchii niżej. Mają też znacznie mniejsze prawa, nie mogą pracować, pełnić funkcji politycznych, a nawet podróżować, jeśli nie ma przy nich mężczyzny z ich rodziny. Nie okazuje się im również szacunku w taki sposób, jak w kulturach zachodnich, na przykład poprzez przepuszczenie w drzwiach czy podanie ręki na powitanie²⁶. Ponieważ status społeczny stanowi tak ważną kwestię w tej kulturze, Arabowie już przy pierwszym spotkaniu starają się zebrać jak najwięcej informacji o swoim rozmówcy, jednocześnie też mówiąc dużo o sobie²⁷.

Arabowie należą do kultury ekspresyjnej. Oznacza to, że podczas rozmów chętnie pokazują swoje emocje, które w dużej mierze odpowiadają poziomowi zaangażowania w daną sprawę. Często również gwałtownie gestykują, co może mylnie zostać odebrane jako oznaka gniewu. W rzeczywistości jednak nie oznacza to złości, a jedynie chęć podkreślenia tego, jak przejęci są omawianą kwestią. Bardzo często przy tym utrzymują kontakt wzrokowy ze swoim rozmówcą.

Sami siebie określają jako życzliwych i uprzejmych, rzadko więc wprost odmawiają spełnienia jakiejś prośby. Jeśli nie są w stanie wykonać danej przysługi, najczęściej zapewniają, że postarają się zrobić wszystko, co w ich mocy, a następnie wyrażają żal, że się nie udało i oferują swoją pomoc przy ewentualnym wystąpieniu kolejnych problemów, co zapobiega pogorszeniu relacji. Takie zachowa-

²⁵ K. Karsznicki, *Sztuka dyplomacji i komunikacji w świecie wielokulturowym*, Difin, Warszawa 2017, s. 91.

²⁶ A. Kazanecka, *Różnice kulturowe...*, op. cit., s. 41.

²⁷ K. Karsznicki, *Sztuka dyplomacji...*, op. cit., s. 92.

nie powiązane jest z kolejną cechą charakterystyczną dla kultury arabskiej, czyli swoistą nieadekwatnością słów do czynów. W złości Arabowie są w stanie komuś zagrozić, natomiast jest to jedynie wybuch emocji, mający rozładować wezbrane napięcie i nie przekłada się na podejmowane później działania.

Kiedy ma się bezpośredni kontakt z przedstawicielami kultury arabskiej, łatwo jest zauważyć, że utrzymują oni niewielki dystans przestrzenny. Dotyk i bliskość nie stanowią dla nich żadnej bariery, więc często podczas konwersacji maksymalnie skracają dystans oraz np. poklepują po ramieniu. Naturalnym jest również dla nich pocałunek w oba policzki na powitanie. Wszystkie te czynności wykonywane są w przypadku kontaktów z przedstawicielem tej samej płci.

Jak zostało już wspomniane, religia w dużej mierze motywuje zachowania reprezentantów kultury arabskiej. Każde porażki czy niepowodzenia uzasadniane są wolą Allaha²⁸. Lewa ręka ze względu na kontekst religijny jest nieczysta, więc ważnym jest, aby w kontaktach interpersonalnych pamiętać o tym, że wszelkie przedmioty, prezenty czy wizytówki wręcza się ręką prawą. Również podczas posiłków ręka lewa trzymana jest z dala od talerza.

Arabowie należą do osób bardzo gościnnych i bardzo chętnie dzielą się tym, co mają. W złym guście jest nieprzyjęcie oferowanego poczęstunku, gdyż może to spowodować, że poczują się oni urażeni. Źle odbierane jest również zjadanie posiłków do końca, więc zawsze powinno się pozostawić coś na talerzu. Inaczej może to zostać uznane jako chęć najedzenia się do syta kosztem gospodarza. Przedstawiciele kultury arabskiej, aby pokazać, że posiłek był smaczny, często mlaskają, siorbią czy bekają, co dla Europejczyków czy Amerykanów jest oznaką braku manier.

Czas jest w kulturze arabskiej bardzo elastyczny. Nie przywiązuje się wagi do punktualności czy przestrzegania ustalonych terminów. Co ciekawe, pojawienie się na miejscu o umówionej godzinie jest nawet niewskazane. Częstym zachowaniem jest również przekładanie spotkań na inny dzień.

W kontaktach międzynarodowych Arabowie nie podejmują negocjacji czy rokowań z kobietami, co wynika z ich niższej pozycji w kulturze arabskiej. Przez to niedopuszczalnym jest także przebywanie obcego mężczyzny w jednym pomieszczeniu z kobietą czy inicjowanie rozmowy z nią pod nieobecność jej męża. Muzułmanie niechętnie prowadzą również działania biznesowe czy dyplomatyczne podczas ramadanu, który jest dla nich miesiącem postu.

Arabowie chętnie się także targują. Oznacza to, że nie należy przystawać na pierwszą propozycję, a poświęcić czas na negocjacje. Należy jednak wiedzieć, że jeśli podamy jakąś cenę, a Arab na nią przystanie, należy sfinalizować transakcję, gdyż w innym wypadku można narazić się na nieprzyjemności. W przypadku sporów, w świecie arabskim bardzo często wykorzystywani są mediatorzy, którzy mają ułatwić wypracowanie kompromisu. Sukces natomiast nie opiera się na zastosowaniu merytorycznych argumentów, lecz na osobowości i dobrym postrzeganiu mediatora przez oba kraje²⁹.

²⁸ A. Kazanecka, *Różnice kulturowe...*, op. cit., s. 43.

²⁹ K. Karsznicki, *Sztuka dyplomacji...*, op. cit., s. 93.

Analizując powyższe cechy i zachowania charakterystyczne dla przedstawicieli świata arabskiego, można wysunąć wniosek, że kultura arabska należy do kultur:

- propartnerskiej – dużą rolę odgrywają dla nich relacje pomiędzy ludźmi, więc dąży się do poznania oraz zbudowania dobrej więzi z partnerem dyplomatycznym czy biznesowym, zanim przejdzie się do interesów;
- kolektywnej – występuje w niej silne poczucie przynależności do grupy czy rodziny i to właśnie ich potrzeby stawiane są ponad indywidualne potrzeby jednostki. Wartością, która ma bardzo duże znaczenie, jest lojalność;
- ekspresyjnej – Arabowie chętnie pokazują emocje podczas rozmów, gwałtownie gestykują, utrzymują kontakt wzrokowy, są dość głośni i przerywają sobie nawzajem, co wcale nie jest oznaką braku szacunku, a wręcz przeciwnie – żywego zainteresowania rozmową. Unikają również niezręcznej ciszy, starając się zawsze przełamać ją nawet błahą rozmową. Nie stanowi dla nich problemu mały dystans przestrzenny;
- ceremonialnej – pochodzenie, urodzenie, klasa społeczna czy płeć stanowią elementy hierarchii, której należy bezwzględnie przestrzegać. Kobiety zajmują w społeczeństwie niższą pozycję od mężczyzn, natomiast osoby starsze darzone są szacunkiem;
- polichronicznej – czas jest pojęciem względnym, a przyjęte ustalenia należy traktować elastycznie. Znacznie ważniejsze od punktualności są ludzie i dobre relacje z nimi.

Z kulturą arabską wiąże się niestety wiele stereotypów wynikających z braku jej znajomości. Często działania i zachowania jej przedstawicieli nie są rozumiane przez przedstawicieli innych kultur. Należy mieć jednak na uwadze, że kultura ta w dużej mierze uwarunkowana jest religią, z czego wynika przestrzeganie pewnych nakazów, zakazów czy zasad. Stąd też w kontaktach dyplomatycznych z przedstawicielami państw arabskich należy być uważnym i świadomym istnienia pewnych różnic, ponieważ ich nieznanostwo może doprowadzić do popełnienia dyskredytującej w oczach partnera *faux pas*.

Kultura azjatycka

Przy analizie kultury azjatyckiej pod uwagę zostały wzięte trzy narody: Chińczycy, Japończycy i Koreańczycy. System ich wartości opiera się w dużej mierze na doktrynie filozoficznej Konfucjusza, która wprowadza koncepcję *ying-yang*, czyli dwóch przeciwstawnych zasad – żeńskiej i męskiej, stanowiących o właściwym funkcjonowaniu całego świata. Konfucjanizm jako najwyższą wartość stawia rodzinę lub państwo, a nie jednostkę. Z tego względu, Azjaci najbardziej cenią więzi rodzinne, porządek społeczny oraz obowiązującą hierarchię, a także mają duże poszanowanie dla władzy. Tak jak w przypadku kultury arabskiej, istotniejsze jest dla Azjatów zbudowanie i utrzymanie dobrych więzi z ludźmi, aniżeli osiąganie określonych celów na płaszczyznach biznesowych czy dyplomatycznych. Równie ważne jest poznanie drugiej osoby przed załatwianiem spraw zawodowych, po-

nieważ usprawnia to proces negocjacji czy rokowań i pozwala na obranie określonej strategii.

Przedstawiciele kultury azjatyckiej charakteryzują się powściągliwością i cierpliwością. Nie okazują zbyt chętnie emocji podczas rozmów, unikają kontaktu wzrokowego, a utrzymanie odpowiedniego dystansu fizycznego pomiędzy rozmówcami jest dla nich bardzo istotne. Mówią raczej cicho i nigdy nie przerywają drugiej osobie, spokojnie wysłuchując, co ta ma do powiedzenia.

Dość charakterystycznym dla nich jest również to, że nigdy nie odmawiają w sposób bezpośredni, ponieważ odmowa równałaby się z utratą honoru. Jeśli nie chcą przystać na propozycję, która nie jest dla nich korzystna, będą odpowiadać raczej wymijająco, ale nie wypowiedzą słowa „nie”³⁰. Inaczej z kolei do sporów podchodzą Japończycy – cenią sobie szczerłość i prawdomówność, i zawsze dążą do wypracowania kompromisu. W sytuacji problematycznej również nie odmawiają bezpośrednio, natomiast używają określeń typu „tak, ale...”, argumentując wypowiedź w taki sposób, by osiągnąć zamierzony skutek.

Koreańczycy natomiast określają swój naród jako życzliwy i uprzejmy. Pomiedzy przyjaciółmi panuje duża swoboda. Przeglądanie szafek czy regałów z książkami, a nawet poszukiwanie jakiegoś przysmaku w kuchni bez uprzedniej zgody właściciela nie jest odbierane jako brak wychowania. Tak jak dla Chińczyków oraz Japończyków, również dla mieszkańców Korei bardzo ważne jest okazywanie szacunku. Przy przywitaniu częstszą formą od podania ręki jest ukłon, a jego głębokość uzależniona jest od wieku oraz statusu społecznego rozmówcy. Osoba, która znajduje się niżej w hierarchii, kłania się jako pierwsza. Warto też wspomnieć, że znajdując się w nowym towarzystwie zawsze czekają, aż zostaną przedstawieni. Podczas zawierania nowych relacji, nie używają imion, a nazwisk. Zwracanie się po imieniu zarezerwowane jest bowiem wyłącznie dla najbliższych.

Ciekawą kwestią jest również wręczanie prezentów, co w kulturze azjatyckiej jest wyrazem szacunku oraz uznania. W Japonii istnieje 37 okazji, w których można to uczynić. Przychodząc do domu Koreańczyka czy Chińczyka, w dobrym guście jest przyniesienie ze sobą drobnego upominku. Nieprzyjęcie prezentu jest natomiast równoznaczne z oznajmieniem, że nie chce się budować relacji z obdarowującą nas osobą³¹. Azjaci dużą wagę przywiązują również do samego sposobu wręczania prezentów – powinny być one starannie opakowane, najlepiej w papier o kolorze czerwonym, żółtym, złotym lub srebrnym, ponieważ uważane są one za kolory pomyślności. W Korei oraz Japonii prezenty powinny być wręczane w liczbie nieparzystej, natomiast w Chinach jest to liczba parzysta, oprócz czwórki, będącej znakiem śmierci.

Znaczenie przy kontaktach dyplomatycznych czy biznesowych ma również symbolika kolorów oraz cyfr. Przygotowując prezentację, należy unikać koloru zielonego i niebieskiego, które kojarzą się z nieszczęściem i pogrzebem. Tak samo

³⁰ A. Kazanecka, *Różnice kulturowe...*, op. cit., s. 36.

³¹ Ibidem, s. 35.

trzeba pamiętać o tym, by unikać cyfry 4, której fonetyczna wymowa w Chinach, Korei oraz Japonii oznacza śmierć³².

Analizując powyższe cechy charakterystyczne dla kultury azjatyckiej, można sklasyfikować Azjatów jako przedstawicieli poniższych kultur:

- propartnerskiej – tak samo jak w przypadku kultury arabskiej, dużą rolę odgrywają relacje międzyludzkie. Tak samo istotne jest również budowanie więzi przed przystąpieniem do realizacji celów na płaszczyznach zawodowych;
- kolektywnej – dla Azjatów potrzeby grupy, rodziny czy jednostki stawiane są wyżej niż potrzeby jednostki. Grupa ma też większe prawa. W społeczeństwie występuje hierarchia, która ma odzwierciedlenie w codziennym zachowaniu – chociażby podczas powitania czy rozmowy z osobą starszą;
- ceremonialnej – ceremonie są bardzo rozbudowane i nawet najprostsze czynności, do których Amerykanie czy Europejczycy nie przykładają takiej wagi, jak wręczanie wizytówek czy prezentów, w krajach azjatyckich powinny być wykonywane w określony sposób, by nie urazić drugiej osoby;
- monochronicznej – ustalonych terminów i założeń się dotrzymuje, a spóźnienia są oznaką braku szacunku dla partnera. Czas nie jest tak elastyczny, jak w przypadku kultury arabskiej;
- powściągliwej – Azjaci są raczej zachowawczy. Utrzymują dystans przestrzenny podczas bezpośrednich spotkaniach, unikają zarówno dotyku, jak i utrzymywania kontaktu wzrokowego. Częste i długie patrzenie komuś w oczy może zostać odebrane jako nachalność i oznaka nieufności³³.

Zauważyć można, że kultura arabska i azjatycka mają kilka cech wspólnych. Nie należy jednak ich ze sobą utożsamiać. Świat azjatycki charakteryzuje większa formalność oraz ceremonialność. Azjaci są bardziej powściągliwi w kontaktach interpersonalnych, co nie oznacza wcale, że należą do ludzi chłodnych czy mało uczuciowych. W stosunkach dyplomatycznych ważny jest profesjonalizm, ale aby osiągać wyznaczone cele podczas rozmów z dyplomatami z innych krajów, należy ich najpierw poznać.

Kultura amerykańska

Zupełnym przeciwieństwem przedstawionych powyżej kultur jest kultura amerykańska, której podstawy ukształtowane zostały przez inną religię, historię oraz odmienne wartości i podejście do życia. Naród amerykański określa się jako społeczeństwo obywatelskie, a ich naczelną dewizą jest „żyj i daj życie innym”. W kulturze amerykańskiej nie istnieje presja na dostosowanie się do szeroko pojętych norm. Również państwo nie ingeruje przesadnie w życie społeczne³⁴.

Dla Amerykanów duże znaczenie ma wolność słowa, wyznania czy chociażby swoboda w głoszeniu swoich poglądów politycznych. Charakteryzuje ich również

³² Ibidem, s. 39.

³³ Ibidem, s. 39-40.

³⁴ K. Karsznicki, *Sztuka dyplomacji...*, op. cit., s. 153.

indywidualizm, a potrzeby jednostki są ważniejsze niż potrzeby grupy. Oznacza to, że wszelkie działania podejmowane przez Amerykanów zorientowane są na ich osobiste korzyści. Jednostka bierze również odpowiedzialność za podjęte przez siebie decyzje. Na płaszczyźnie zawodowej są precyzyjni, formalni i profesjonalni, a pracę jasno oddzielają od życia prywatnego. Nie są więc chętni do odpowiadania na osobiste pytania na początku rozmowy, które w kulturze azjatyckiej i arabskiej są istotne przed przystąpieniem do realizacji interesów. Sami także takich pytań nie zadają, bowiem są nastawieni na realizowanie założonych celów, a nie budowanie relacji z partnerem biznesowym czy dyplomatycznym. Poznanie drugiej osoby nie jest wyznacznikiem lepszego porozumienia czy osiągnięcia sukcesów. Amerykanie jasno też określają na samym początku, do czego dążą. Tego samego też oczekują od partnerów – konkretnych odpowiedzi i profesjonalnego podejścia. Podczas komunikacji są konkretni i asertywni, co oznacza, że otwarcie i bezpośrednio informują, jeśli coś nie znajduje się w obszarze ich zainteresowań. Nie mają również problemu z odmawianiem, ponieważ nie wiąże się to z „utrata twarzą”, tak jak w krajach arabskich czy azjatyckich, dla których honor jest ważny. Co ciekawe, pomimo wyraźnej linii pomiędzy prywatą a życiem zawodowym, Amerykanie są dość bezpośredni i przy rozmowie szybko przełamują barierę związaną z oficjalnymi i grzecznościowymi zwrotami.

Tym, co charakteryzuje Amerykanów, jest duma i powszechne przekonanie o własnych wysokich możliwościach oraz znaczeniu na arenie międzynarodowej. W kontaktach dyplomatycznych czy biznesowych Amerykanie są bardzo pewni siebie i nastawieni na osiągnięcia, co utrwaliło się w skutek wydarzeń historycznych, takich jak chociażby pierwsze lądowanie człowieka na księżycu³⁵. W tym społeczeństwie panuje silna tendencja optymistyczna, co sprawia, że nie ma dla nich problemów nie do rozwiązania. Wszystko da się osiągnąć, jeśli włoży się w to odpowiednio wiele wysiłku, a ciężka praca zawsze popłaca – to jedna z ich podstawowych dewiz życiowych.

W kulturze amerykańskiej istnieje zasada, że czas to pieniądz. Wobec tego, Amerykanie dużą wagę przywiązują do punktualności oraz dotrzymywania umówionych terminów. Spóźnienia są w ich oczach postrzegane jako brak profesjonalizmu. Nie lubią także przerywania spotkań, by dokończyć omawianą kwestię w innym czasie, jeśli nie ma ku temu poważnych przesłanek.

Podczas bezpośrednich kontaktów przedstawiciele kultury amerykańskiej raczej nie skracają dystansu przestrzennego między sobą. Utrzymują go mniej więcej na długość wyciągniętego ramienia. Naruszenie tej reguły wprowadza ich w zakłopotanie i sprawia, że ich strefa komfortu zostaje przekroczona. W kontaktach interpersonalnych Amerykanie są natomiast bardzo otwarci i towarzyscy, chętnie nawiązują kontakty z nieznanymi partnerami biznesowymi czy dyplomatycznymi³⁶. Nie są tak ekspresyjni jak przedstawiciele kultury arabskiej, ale nie

³⁵ W. Bolewski, *Diplomatic Processes and Cultural Variations: The Relevance of Culture in Diplomacy*, „The Whitehead Journal of Diplomacy and International Relations”, nr 9/2008, s. 147.

³⁶ A. Kazanecka, *Różnice kulturowe...*, op. cit., s. 49.

są jednocześnie tak powściągliwi jak Azjaci. Gestykulacja oraz mimika są zawsze wyważone i dostosowane do sytuacji, w której się obecnie znajdują.

Opierając się o stosowaną w niniejszym opracowaniu typologię kultur wg. Gestelanda, Amerykanów można przypisać do poniższych kultur:

protransakcyjnej – celem jest osiągnięcie zamierzonych efektów, a nie relacje z ludźmi. Wobec tego nie interesuje ich budowanie więzi z partnerami dyplomatycznymi czy biznesowymi i wolą przejść od razu do konkretów;

- indywidualistycznej – potrzeby jednostki uznawane są za ważniejsze od interesów grupy, nie występuje też tak silne przywiązanie do danej grupy;
- monochronicznej – czas jest bardzo istotny, toteż dotrzymywanie terminów i punktualność potrafią zaważyć o wiarygodności i zaufaniu do drugiej osoby;
- umiarkowanej ekspresyjnej – Amerykanie to naród życzliwy i otwarty, jednak nie wylewny. Swoje zachowanie dostosowują do sytuacji, w której obecnie się znajdują. Istotny jest dla nich kontakt wzrokowy oraz utrzymanie przestrzennego dystansu;
- nieceremonialnej – hierarchia w społeczeństwie nie ma dla nich większego znaczenia. Rytuály protokolarne i ceremoniały nie są najważniejsze, wobec tego często nie zwracają uwagi na zachowania, które w innych kulturach są niedopuszczalne lub obraźliwe, jak np. pokazywanie podeszw butów u Arabów i Azjatów, będące obrażą.

Reasumując, kultury arabska, azjatycka oraz amerykańska znacznie się od siebie różnią. Wynika to z różnych uwarunkowań – zarówno geograficznych, religijnych, jak i historycznych. Odmienność tych kultur polega przede wszystkim na innym podejściu do czasu, ceremoniałów czy stopnia okazywania emocji podczas rozmowy.

Podsumowanie

Dyplomacja pełni funkcję nie tylko jednego z narzędzi kreowania polityki zagranicznej, ale również stanowi o kształcie stosunków międzynarodowych. Realizowana jest zarówno przez przedstawicieli dyplomatycznych, takich jak ambasadorowie czy konsulowie, jak i również przez rządy czy głowy poszczególnych państw. Choć mogłoby się wydawać, że arena międzynarodowa została w dużym stopniu zdominowana przez uznawane niegdyś za supermocarstwa Stany Zjednoczone czy Rosję, a także państwa europejskie, które na pozór nie różnią się od siebie zbyt wiele pod kątem kulturowym, w rzeczywistości swój udział w kształtowaniu obecnego ładu światowego mają wszystkie kraje świata. Nieuniknionym jest więc spotkanie się przedstawicieli różnych kultur w tym samym miejscu i czasie, w celu omawiania poszczególnych zagadnień z zakresu ich zainteresowań.

Współistnienie odmiennych grup narodowych, religijnych czy kulturowych nazwane zostało wielokulturowością. Niestety, wspomniana wielokulturowość wiąże się również z pewnymi trudnościami, szczególnie widocznymi właśnie

w kontaktach międzynarodowych. Komunikacja z osobami wyrosłymi w innych środowiskach kulturowych, przedstawiającymi różne wartości i podejście do życia, często okazuje się być nie lada wyzwaniem. Należy pamiętać, że to, co w jednej kulturze jest akceptowalne, w drugiej może zostać uznane za obraźliwe. Tak istotnym jest więc komunikowanie międzykulturowe, definiowane jako wymiana poglądów, myśli czy idei pomiędzy przedstawicielami innych kultur.

Należy mieć również na uwadze, że różnice kulturowe są w dalszym stopniu jednym z ważnych elementów kształtowania się stosunków międzynarodowych. Realizacja założonych celów w atmosferze wspólnego poszanowania dla własnej odmienności, może być skuteczna tylko wtedy, kiedy obie strony włożą odpowiednio wiele wysiłku w poznanie i zrozumienie drugiej kultury, odrzucając wszelkie stereotypy.

Literatura:

1. Bednarski J., *Enkulturation*, [w:] *Słownik etnologiczny. Terminy ogólne*, red. nauk. Z. Staszczak, Warszawa-Poznań 1987.
2. Bolewski W., *Diplomatic Processes and Cultural Variations: The Relevance of Culture in Diplomacy*, "The Whitehead Journal of Diplomacy and International Relations", nr 9/2008.
3. Daszkiewicz W., *Podstawowe rozumienie kultury – ujęcie filozoficzne*, „Roczniki Kulturoznawcze”, tom 1/2010.
4. Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
5. Frączek A., *Komunikacja interpersonalna*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość”, nr 9/2012.
6. Karsznicki K., *Sztuka dyplomacji i komunikacji w świecie wielokulturowym*, Difin, Warszawa 2017.
7. Kazanecka A., *Różnice kulturowe w międzynarodowych kontaktach dyplomatycznych*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2019.
8. Miłosz S., *Dyplomacja współczesna i protokół dyplomatyczny. Teoria i praktyka*, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2010.
9. Piskorska B., *Dyplomacja cyfrowa: instrument miękkiej siły Unii Europejskiej w stosunkach międzynarodowych*, [w:] B. Piskorska, M. Kosienkowski (red.), *Dyplomacja cyfrowa jako instrument polityki zagranicznej XXI wieku*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014
10. Włodarczyk E., *Kultura*, [w:] *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku, tom II*, red. nauk. J. Pilch, Warszawa 2003.

Netografia:

12. <http://komunikacja-miedzykulturowa.blogspot.com/>.
13. <http://rownosc.info/dictionary/komunikacja-miedzykulturowa/>.