

UNIwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Wydział Neofilologii

**Uwarunkowania interpersonalne
a pragmatyka językowa interakcji międzykulturowej
w realiach japońsko-polskiej komunikacji
w środowisku korporacyjnym**

Hiroki Nukui

**Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem
dr hab. Arkadiusza Jabłońskiego, prof. UAM**

Poznań, 2023

Spis treści

Wprowadzenie	3
Rozdział 1. Kulturowo-socjolingwistyczne uwarunkowania języka	10
1.1. Ewolucja teorii komunikacji na przykładzie wybranych modeli	10
1.2. Kulturowo-socjolingwistyczne uwarunkowanie języka.....	21
1.2.1. Teoria socjolingwistyczna.....	23
1.2.2. Kulturowe uwarunkowanie semantyki	24
1.2.3. Rola języka w ujęciu socjologicznym.....	28
Rozdział 2. Japonia i Polska jako homogeniczne środowiska komunikacyjne	35
2.1. Cechy charakterystyczne kultury i mentalności japońskiej.....	35
2.1.1. Kontekst ogólny kształtowania się kultury japońskiej	36
2.1.2. Cechy mentalności	54
2.1.3. Aksjologia społeczna i korporacyjna	80
2.1.4. Cechy języka	94
2.2. Cechy charakterystyczne kultury i mentalności polskiej.....	107
2.2.1. Kontekst ogólny kształtowania się kultury polskiej	107
2.2.2. Cechy mentalności	111
2.2.3. Aksjologia społeczna i korporacyjna	133
2.2.4. Cechy języka	138
2.3. Język a środowisko komunikacyjne japońskie i polskie – próba podsumowania	140
Rozdział 3. Japonia i Polska jako reprezentacje Wschodu i Zachodu: środowiska heterogeniczne w kontekście komunikacji międzykulturowej.....	142
3.1. Umiejscowienie w klasyfikacjach cywilizacji	142
3.2. Cechy charakterystyczne kręgów cywilizacyjnych Zachodu i Wschodu.....	143
3.2.1. Zachód i Wschód w ujęciu schematycznym	144
3.2.2. Tradycja a nowoczesność.....	147
3.2.3. Pojęcie <i>ja</i>	148
3.2.4. Zróżnicowanie funkcji języka.....	149
3.2.5. Wymiary kultury.....	150
3.2.6. Podsumowanie przeglądu nurtów badań	162
3.3. Japonia i Polska w ujęciu heterogenicznym komunikacji.....	165
3.3.1. Kultury w środowisku heterogenicznym.....	166
3.3.2. Porównanie parametrów w terminach wymiarów kultury.....	179
3.3.3. Sytuacje międzykulturowe jako źródło problemów.....	182

3.3.4. Kultury w komunikacji heterogenicznej – podsumowanie	184
3.4. Środowisko biznesowe a wielokulturowość organizacji	185
3.4.1. Kultura narodowa a kultura organizacyjna	185
3.4.2. Wielokulturowość a globalizacja	190
3.4.3. Korporacja jako wspólnota komunikacyjna w uwarunkowaniach międzykulturowych	195
3.4.4. Wielokulturowość organizacji – podsumowanie	209
3.5. Porozumiewanie się w środowisku heterogenicznym: tłumaczenie, mediacja, kompetencje międzykulturowe.	210
3.5.1. Tłumaczenie a tłumacz	210
3.5.2. Rola tłumacza	219
3.5.3. Kompetencje w komunikacji międzykulturowej	221
3.5.4. Komunikacja w środowisku heterogenicznym – podsumowanie	225
3.6. Wnioski wstępne z ujęcia heterogenicznego komunikacji japońsko-polskiej.....	227
Rozdział 4. Analiza przypadków rzeczywistej komunikacji międzykulturowej w kontekście japońsko-polskim	235
4.1. Badania autorskie.....	236
4.2. Rzeczywiste przypadki komunikacji	242
4.2.1. Problemy ogólne – terminologia i żargon fachowy	243
4.2.2. Rzeczywiste przypadki problemów komunikacyjnych	246
4.2.3. Wnioski wstępne z analizy sytuacji komunikacyjnych	268
Rozdział 5. Sytuacje problematyczne w środowisku japońsko-polskim: propozycje rozwiązań ...	273
5.1. Zasady ogólne	273
5.2. Klasyfikacja obszarów problemowych	276
5.3. Konkluzje badawcze.....	286
Zakończenie.....	292
Bibliografia	295
Indeks terminów japońskich	327
Załącznik 1 - Ankieta dotycząca barier komunikacyjnych w firmie ABC (Polska) sp. z o. o. (wersja polska)	337
Załącznik 2 - Ankieta dotycząca barier komunikacyjnych w ABC (Polska) sp. z o.o. (wersja japońska).....	343

Wprowadzenie

W erze globalizacji i rewolucji przemysłowej napędzanej przez rozwój gospodarczy i rozwój technologii informatycznej każdy z nas staje się żywym świadkiem niezmiernie szybkich zmian zachodzących na wielu płaszczyznach codziennego życia. W procesie tej bezprecedensowej transformacji oblicze naszej codzienności traci na rutynowości, powtarzalności, stabilności i przewidywalności, a zarazem przejawia się w nim coraz większym stopniu zmienność, niepowtarzalność, niestabilność i nieprzewidywalność, co zmusza współczesnego człowieka do nieustannej adaptacji do nowych okoliczności. Innymi słowy, to proces pogłębienia się „[...] społecznych, gospodarczych i politycznych współzależności współczesnego świata” (Glinka i Jelonek 2010: 17). Zjawisko takie może potwierdzać „nieunikniony proces uniwersalizacji zachodniej cywilizacji” (Glinka i Jelonek 2010:18), „nieunikniony los świata” i „nieodwracalny proces” (Bauman 2000: 5), przynajmniej w odniesieniu do zjawisk kojarzących się także często z mobilnością, swobodą, transgranicznością i ekspansywnością (Bauman 2000, Glinka i Jelonek 2010).

Nietrudno sobie wyobrazić, że w globalizującym się świecie środowisko biznesowe jest jednym z najbardziej narażonych na ryzyko wynikające z wymienionych zmian. Nie tylko największe światowe koncerny, lecz również coraz więcej średnich i małych przedsiębiorstw, a nawet osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, są zmuszone do dostosowania się do nowych zasad gry, do komunikowania się, kontaktów i współpracy z przedstawicielami innych kultur, które do niedawna były im nierzadko obce. Jednocześnie zmusza to również do wdrożenia tłumaczenia pisemnego, ustnego czy automatycznego lub samodzielnego komunikowania się w języku obcym albo we własnym języku ojczystym z partnerami pochodzącymi z innych krajów i kręgów kulturowych.

Japonia nie jest pod tym względem wyjątkiem. Od wielu lat kraj ten boryka się ze zjawiskami i problemami wynikającymi z globalizacji. Mimo tego rodzime korporacje osiągają nadal imponujące sukcesy i są w stanie utrzymywać czołowe miejsca w rankingach światowych gospodarek. Ekspansja japońskich marek na rynek globalny trwa niemal od początku cudu gospodarczego, od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, do dziś. Niemniej jednak cała Japonia wciąż mierzy się z problemami związanymi z obcowaniem z innymi narodami. Uznając ten czynnik za znaczącą przeszkodę w rozwoju japońskiej gospodarki i całego kraju, rząd japoński ustanowił w roku 2011 nową strategię mającą na celu kształtowanie globalnych zasobów ludzkich. Główna zawartość programowa tej strategii mieści się w tematyce szeroko rozumianej komunikacji międzykulturowej.

Na globalnym rynku gospodarczym również relacje biznesowe między Japonią i Polską rozwijają się dynamicznie. Na przełomie tysiącleci wiele japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych podjęło decyzję o ulokowaniu swoich zasobów w Polsce, z myślą o stworzeniu nowego lub kolejnego zakładu produkcyjnego w Europie i w poszukiwaniu mniej kosztownej lokalizacji dla prowadzenia działalności w porównaniu do Europy Zachodniej oraz ze względu na bliskość geograficzną rynków zbytu wyrobów gotowych. W ostatnich latach, w których polityczno-gospodarcze uwarunkowania w Europie ulegają licznym zmianom, a polska krajowa gospodarka i popyt wewnętrzny nieustannie się rozwijają, relacje handlowe między Japonią a Europą, w tym również charakter inwestycji japońskiej w Polsce nabiera nowego oblicza.

W roku 2019 weszła w życie umowa gospodarczo-handlowa UE-Japonia (EPA) mająca na celu stworzenie strefy wolnego handlu między tymi potentatami gospodarczymi. Polska, jako kraj-członek Unii Europejskiej, to beneficjent korzyści płynących z tego nowego uregulowania handlowego. Inne zdarzenie, które miało miejsce w podobnym czasie w Europie, a mianowicie Brexit, zmusiło wiele międzynarodowych koncernów do modyfikacji swoich strategii biznesowych w tym regionie. W takich nowych uwarunkowaniach liczni zagraniczni inwestorzy posiadający już w Polsce zakłady produkcyjne podjęli decyzję o otwarciu kolejnego zakładu produkcyjnego lub rozbudowę zakładów istniejących w RP. Koncerny japońskie nie są pod tym względem wyjątkiem i zwiększają one swą moc produkcyjną w Polsce. Pomyślny rozwój wewnętrznego rynku gospodarczego oraz sektorów innowacyjnych przyciąga do Polski nowych inwestorów, którzy dostrzegają atrakcyjność dużego popytu w samej Polsce, potencjał działalności badawczo-rozwojowej i siły oraz witalności w nowoczesnej gospodarce, pokładając zaufanie w możliwościach polskiego rynku wewnętrznego. Te nowe zjawiska przekształcają charakter inwestycji japońskich z produkcyjnych, przede wszystkim w przemyśle samochodowym, na bardziej zróżnicowane, jak przemysł spożywczy, farmaceutyczny, energetyczny, informatyczny oraz inne sektory usługowe.

Na tle wciąż zacieśniających się relacji japońsko-europejskich, w tym japońsko-polskich, które nabierają nowych wymiarów w kontaktach handlowo-biznesowych, odżywa zainteresowanie wzmacnianiem relacji międzykorporacyjnych i interpersonalnych między tymi dwoma obszarami świata. Środowisko polityczne i biznesowe obu krajów przywiązuje znaczną wagę do obustronnego ożywienia gospodarczego. Takie ambitne i pozytywne nastawienie polityczne w skali światowej przyczynia się do wzmożenia aktywności zmierzających do analizy charakterystyki rynku zbytu partnerów, w tym również aspektów

kulturowo-społecznych. Zarazem retoryka i dyskusja na ten ostatni temat nie wydają się wykraczać istotnie poza dotychczasowe obszary analityczno-badawcze, skupiając się raczej na powierzchownie pojmowanych zjawiskach kulturowych i językowo-behawioralnych oraz wymogach etykiety biznesowej. Dotychczasowe doświadczenia japońskiego środowiska biznesowego, mimo jego wielu sukcesów światowych, wykazują dobitnie, że komunikacja międzykulturowa pozostaje niezmiennie piętą Achillesa w ramach dominującego *modus operandi* korporacji japońskich, a nawet uważana jest za przyczynę spowolnienia ekspansji japońskiej gospodarki.

Niniejsza rozprawa służy przedstawieniu i zorientowanej językoznawczo, pragmatycznie analizie problematyki uwarunkowań kulturowych w japońskim środowisku biznesowym oraz ich wpływu na współczesną interakcję międzykulturową na przykładzie kontekstu japońsko-polskich realiów korporacyjnych. Podjęcie tak zdefiniowanej tematyki badawczej wiąże się z rozpoznaniem możliwości, a zarazem potrzeby, opisu realiów japońsko-polskiej komunikacji korporacyjnej w terminach osiągnięć współczesnych badań socjolingwistycznych oraz na podstawie obserwacji czynionych osobiście przez autora pracy, w konkretnych przypadkach komunikacji japońsko-polskiej zachodzącej w trakcie codziennej pracy w jednostce korporacyjnej. Wyniki takiej analizy mogą być istotnie pomocne w eliminowaniu lub niwelowaniu potencjalnych i rzeczywistych problemów występujących w zarządzaniu wielokulturową organizacją korporacyjną, z podkreśleniem japońsko-polskiego charakteru i specyfiki podejmowanej problematyki. Opis tych zagadnień przedstawiono w pięciu rozdziałach rozprawy.

W ramach kwerendy źródłowej i prac nad tekstem rozprawy wykorzystano bardzo szeroki zakres źródeł. Obejmują one zarówno pozycje fachowe, jak i нефachowe, zorientowane naukowo oraz o charakterze publicystycznym i popularnonaukowym, w tym o treści pod pewnymi względami dyskusyjnej, z odpowiednimi komentarzami na ten temat. Spośród źródeł fachowych, obok opracowań językoznawczych, w tym: gramatycznych, socjolingwistycznych i translatologicznych, wykorzystano również prace historyczne, antropologiczne, socjologiczne, kulturoznawcze, psychologiczne, religioznawcze, filozoficzne, literaturoznawcze, a także dotyczące teorii zarządzania i ekonomii. Dobór tak zarysowanej bazy źródłowej odzwierciedla zarówno przekonanie o niemożliwości dokładnego sprecyzowania definicji kultury i środowiska komunikacyjnego, czego świadomie starano się unikać, jak i funkcjonowanie tych konstruktów teoretycznych w perspektywie pragmatycznej, niejako z definicji interdyscyplinarnej, a zarazem nie zawsze odnoszącej się wyłącznie do weryfikowalnych subiektywnie i naukowo danych, w tym do

informacji stereotypowych i trudno weryfikowalnych, niezależnie zgoda od ich rzeczywistego wpływu na opisywane zjawiska. Mimo że w ich szczegółowych aspektach pewne wykorzystane prace pozostawiają margines do dyskusji i korekt, zdecydowano uznać je za reprezentatywne i użyteczne punkty odniesienia w analizie materiału źródłowego, ukierunkowanej na pragmatykę komunikacji językowej w wielokulturowym środowisku komunikacyjnym. Nie oznacza to, że nie jest możliwa i zasadna krytyka pewnych punktów widzenia. Wykracza ona jednak znacznie poza deskryptywny i zasadniczo językoznawczy oraz pragmatyczny charakter rozprawy. Wydaje się, że w wyniku doboru tak zarysowanego materiału źródłowego, niezależnie od błędów lub subiektywizmu niektórych ujęć zróżnicowanej, interdyscyplinarnej tematyki, udało się osiągnąć efektywną dla realizacji założeń pracy bazę materiałową i sformułować przydatne dla teoretyków i praktyków komunikacji międzykulturowej w środowisku japońsko-polskim wnioski, bez pominięcia przyczyn problemów i nieporozumień komunikacyjnych.

W analizie środowisk komunikacyjnych i dotyczących ich zjawisk związanych z komunikacją na scenie korporacyjnej skupiono się na dotarciu do konkretnych sytuacji komunikacyjnych oraz do potencjalnych, warunkowanych kulturowo, nieporozumień napotykaných w tych sytuacjach. Taki punkt widzenia z pewnością wykracza poza analizę pewnych elementów językowych, a nawet poza analizę konkretnych elementów wypowiedzi, ze skupieniem na ich dotykanych, krótkoterminowych i długofalowych skutkach. Wykorzystywaną metodologię trudno zatem uznać za ściśle językoznawczą. Jednocześnie nie sposób ani wyobrazić sobie skutecznego opisu analizowanych zjawisk w terminach wyłącznie językowych i językoznawczych, ani postulować wykorzystania wyłącznie metodologii z innych dziedzin, w tym z antropologii kulturowej, komunikacji międzykulturowej, psychologii, socjologii lub zarządzania. Czynniki filologiczno-językoznawczy można uznać za najbardziej przekonujący element spajający różne wątki rozprawy, która realizuje swój cel w perspektywie interdyscyplinarnej, w obszarze odpowiadającym świadomie rozszerzonemu zasięgowi badań filologicznych.

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów.

Rozdział pierwszy ma na celu zarysowanie kulturowo-socjolingwistycznego kontekstu badań, poczynając od koncepcji relatywizmu językowego, określanej jako hipoteza Sapira i Whorfa, podkreślającej wzajemne wpływy języka i kultury, aż po konkretne współczesne odniesienia źródłowe socjologiczne, psychologiczne i antropologiczne do podejmowanej tematyki, z uwzględnieniem koncepcji planów i struktur zachowania, społecznego tworzenia rzeczywistości, geografii myślenia, pojęcia

słów kluczy, obrazów świata, teorii aktów mowy i postulatu wdrożenia koncepcji *human linguistics* w naukowym badaniu komunikacji międzyludzkiej.

W rozdziale drugim przedstawiono, wsparty głównie na wybranych faktach historycznych i antropologicznych, celowo schematyczny opis Japonii i Polski jako spójnych, homogenicznych środowisk komunikacyjnych. Przyjęta perspektywa takiego ujęcia odnosi się przede wszystkim do akcentowania spójności, a nawet monolityczności tak widzianych środowisk komunikacyjnych. W opisie wykorzystano ogólnodostępne źródła historyczne dotyczące Japonii i Polski a także teksty odnoszące się do pojmowanego jako typowo japoński lub typowo polski, siłą rzeczy znacznie uproszczonego oglądu rzeczywistości, z uwzględnieniem japońskich i obcych relacji nurtu autorefleksji nad japońską tożsamością narodową *nihonjinron*, nierzadko o wydźwięku stereotypowym. Treść rozdziału ma wyposażyć czytelnika w narzędzia pozwalające na spójne ujęcie przejawiających się w codziennej rzeczywistości komunikacyjnej czynników umożliwiających użytkownikowi odbiór własnej kultury oraz rozmaitych, często sprzecznych wewnętrznie, aspektów tożsamościowych, religijnych i społecznych, a także, przynajmniej po części, językowych, dotyczących funkcjonowania jednostki w japońskim i polskim środowisku komunikacyjnym (honoryfikatywność, deiktyczność). Ukazano w ten sposób społeczno-kulturowy zarys środowiska biznesowego w Japonii, stanowiącego docelowe środowisko badawcze w ramach niniejszej dysertacji, z naciskiem na jego rolę i znaczenie w społeczeństwie jako pewnej spójnej zbiorowości.

Rozdział trzeci przedstawia opis kontaktów przedstawicieli i użytkowników kultury polskiej i japońskiej, od czasów zamierzchłych aż do współczesności. Ze względu na dominujący w dostępnej literaturze anglojęzyczny i anglocentryczny punkt widzenia, źródła oryginalnie anglojęzyczne zostaną również omówione w kontekście wzajemnych relacji japońskich i polskich dotyczących świata zewnętrznego, a jeśli to możliwe, również obrazów wzajemnie postrzeganych podobieństw i przeciwieństw, jakimi dysponuje badacz komunikacji międzykulturowej. Podjęto również próbę opisu realiów funkcjonowania japońskich korporacji zaobserwowanych przez obcokrajowców, w tym Polaków, wraz ze wzmiankowaniem szeregu szeroko pojętych punktów występowania problemów międzykulturowych w tym środowisku. Uwzględniono zarazem, przynajmniej na poziomie podstawowym, kwestie dotyczące wzajemnej przetłumaczalności zjawisk dotyczących kultury japońskiej i polskiej oraz roli tłumacza w pośrednictwie międzykulturowym, z odniesieniem do źródeł translatologicznych oraz licznych relacji popularnych, z naciskiem

na wyróżnienie stref potencjalnych problemów w rzeczywistej współczesnej komunikacji japońsko-polskiej.

Rozdział czwarty poświęcono analizie konkretnych sytuacji i aspektów komunikacji międzykulturowej japońsko-polskiej we współczesnym kontekście korporacyjnym. Zawiera on opis wybranych przykładów problemów komunikacyjnych, w ramach ich klasyfikacji i w odniesieniu do opisanych w poprzednich rozdziałach cech i parametrów uprawniających do oceny kształtu japońskiego i polskiego środowiska komunikacyjnego w zakresie ich homogeniczności (spójności) oraz heterogeniczności (przeciwstawności).

Rozdział piąty zawiera podsumowanie podjętej analizy. Autor przedstawia również w jego treści propozycje rozwiązań potencjalnych problemów komunikacyjnych sformułowane w drodze analizy koncepcji opisowych oraz konkretnych sytuacji komunikacyjnych opisywanych w tekście rozprawy.

W pracy używane jest często pojęcie *Zachód*, jako schematycznie przeciwstawne wobec pojęć *Japonii* i *Wschodu*. Ich rozumienie wymaga pewnej ostrożności. Pojęcie *Zachód* obejmuje tak zwane *kraje Zachodu*, za jakie dość powszechnie uznawane są państwa europejskie i Stany Zjednoczone, zaś pojęcie *Japonia* kraje wschodnioazjatyckie, w tym przede wszystkim Japonię, Chiny i Koreę. Zarazem stosowanie pojęcia *Japonia* w sposób raczej nieistotny dla jakości ustaleń rozprawy uśrednia pewne spostrzeżenia do całości kultury i praktyki komunikacyjnej w tym kraju, co nie czyni słusznym wniosku o ich monolitycznym i jednolitym charakterze. Powszechne stosowanie takich pojęć w pozycjach naukowych, z domyślnym uznaniem kręgów kulturowych za byty rzeczywiste i stosunkowo jednolite, stanowi z pewnością w wielu przypadkach zbyt daleko idące uproszczenie i przesłania pewne rzeczywiste niuanse międzykulturowe oraz wewnątrz kulturowe. Zarazem niektóre przynajmniej zjawiska i czynniki stosowne wydaje się ujmować schematycznie w ramach tak zarysowanej opozycji.

W dysertacji zastosowano w zapisie nazw i terminów japońskich system romanizacji Hepburna. Litera i kombinacje liter: *ch, j, sh, ts, z, w, y* odczytuje się, odpowiednio, jako: *ć, dź, ś, c, dz, ł, j*. W języku japońskim krótkie samogłoski *a, i, u, e, o* są odróżniane od ich długich wariantów, oznaczanych w zapisie alfabetycznym kreską (makronem) nad literą: *ā, ī, ū, ē, ō*. Gramatyczne znaczniki przyrzeczownikowe oddzielono w transkrypcji od imiennych rdzeni leksykalnych dywizem. Nazwiska i imiona japońskie zapisywane są zgodnie z konwencją japońską, w kolejności: *inicjał* i *nazwisko*. Japońskie antroponimy ponadto nie są w tekście pracy odmieniane, z wyjątkiem nazw przejętych powszechnie w polskiej praktyce językowej.

Tłumaczenia cytatów ze źródeł w tekście rozprawy starano się czerpać z polskich wydań odpowiednich opracowań. W przypadku ich braku tłumaczenie pochodzi od autora.

W opisie konkretnych przypadków interakcji między podmiotami japońskimi a zagranicznymi wzmiankowanie informacji umożliwiających identyfikację podmiotów nie zawsze było możliwe. W takich przypadkach źródła oznaczono jako anonimowe.

Autor pragnie podziękować w tym miejscu wszystkim osobom, dzięki którym była możliwa redakcja rozprawy. Dr. Maciejowi Kanertowi serdeczne podziękowania należą się za przejrzenie terminologii historycznej i religioznawczej w tekście.

Rozdział 1. Kulturowo-socjolingwistyczne uwarunkowania języka

Przemiany społeczno-gospodarcze zachodzące w ostatnim czasie, napędzane przez proces globalizacji oraz postęp technologiczny, przeobrażają zupełnie nasze codzienne życie w wielu dziedzinach, nie tylko bezpośrednio powiązanych z ekonomią, zarządzaniem czy informatyką, ale również w takich dyscyplinach humanistycznych, jak socjologia, filologia czy translatologia. W wyniku tego procesu komunikacja między kulturami, krajami, przedsiębiorstwami i pojedynczymi osobami ulega ilościowym i jakościowym zmianom, jakie zachodzą w sposób ciągły i nieodwracalny. W wielu przypadkach dystans fizyczny, psychologiczny i technologiczny ulega skróceniu, a kontakt z „obcym” staje się nieodłącznym elementem codzienności, rodząc nowe potrzeby komunikacyjne. Tak pojmowana globalizacja rzuca nowe spojrzenie na komunikację, a proces ten napawa nadzieją, że globalizacja wspiera i wzmacnia wzajemne zrozumienie między kulturami (Hosseini 2016: 6). Im częściej i intensywniej przypadki komunikacji międzykulturowej zachodzą, tym bardziej niezbędne stają się pomosty między kulturami, włącznie z pojawieniem się potrzeby tłumaczenia. Można zatem uznać, że „globalizacja i tłumaczenie są ściśle powiązane ze sobą” (House 2009: 129).

Komunikacja interpersonalna, fundament komunikacji międzykulturowej, to niezmiennie złożona forma aktywności intelektualnej. Zjawisko takie determinowane jest między innymi przez takie czynniki, jak użycie języka, kulturę i normy społeczne, a zarazem samo zwrótnie warunkuje kształt przejawów komunikacji z tymi czynnikami powiązanych. Wychodząc z założenia, że ludzie, ich wzajemne relacje, język i kultura kształtują społeczeństwo, w którego tkance zachodzą przypadki komunikacji interpersonalnej i międzykulturowej, należy przeanalizować odpowiednie powiązania i ich strukturę celem wytyczenia obszarów niniejszej dysertacji i weryfikacji trafności obranego w niej celu badawczego.

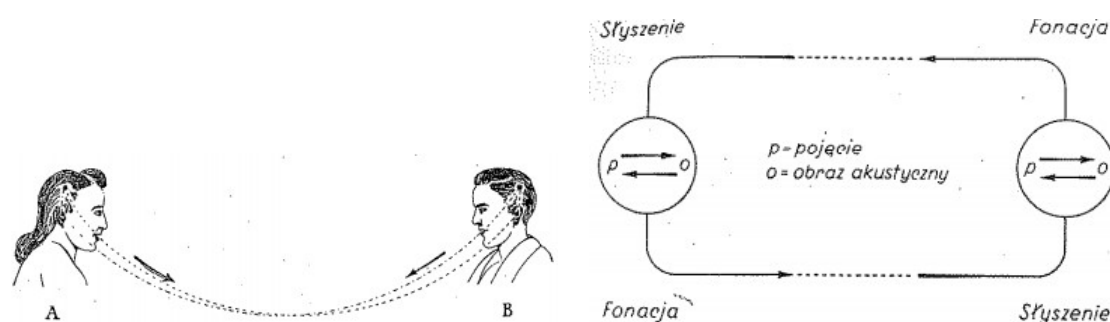
1.1. Ewolucja teorii komunikacji na przykładzie wybranych modeli

Człowiek to istota społeczna. Funkcjonowanie społeczne jednostek wymaga interakcji społecznej czyli komunikowania się z innymi członkami społeczności. Można zatem uznać komunikację za istotę życia społecznego. Społeczny fundament komunikacji podlega w coraz większym stopniu ewolucji wynikającej z rozwoju technologicznego,

zmian zasięgu, sposobów i jakości komunikowania się. Z biegiem czasu ewoluują również teoretyczne modele komunikacji, od prostych ku coraz bardziej złożonym.

Naturę mowy ludzkiej, która stanowi podwalinę komunikacji interpersonalnej, i jej miejsce w językoznawstwie dostrzegł F. de Saussure (1961). Skupiając się na indywidualnym akcie mowy, badacz ten stwierdził, że nawet akt artykulacji (fonacji) pojedynczego słowa nie może się odbywać bez narzędzia umożliwiającego wytwarzanie, dostarczanie i odbieranie mowy, a taki akt odbywa się w obwodzie, którego elementami konstytutywnymi są minimum dwie osoby. W takim zamkniętym obwodzie mowa realizuje się na wielu płaszczyznach: fizycznej, fizjologicznej i psychicznej. Pojęcie desygnatu, o charakterze pozajęzykowym, zostaje w ten sposób skojarzone z jego obrazem akustycznym, zaliczającym się do znaków języka. Taka jednostka zostaje zrealizowana w mowie i przekazana w ten sposób drugiej osobie, która z kolei przez zmysł słuchu odbiera (w procesie słyszenia, audycji) nadany znak i identyfikuje obraz akustyczny z pojęciem.

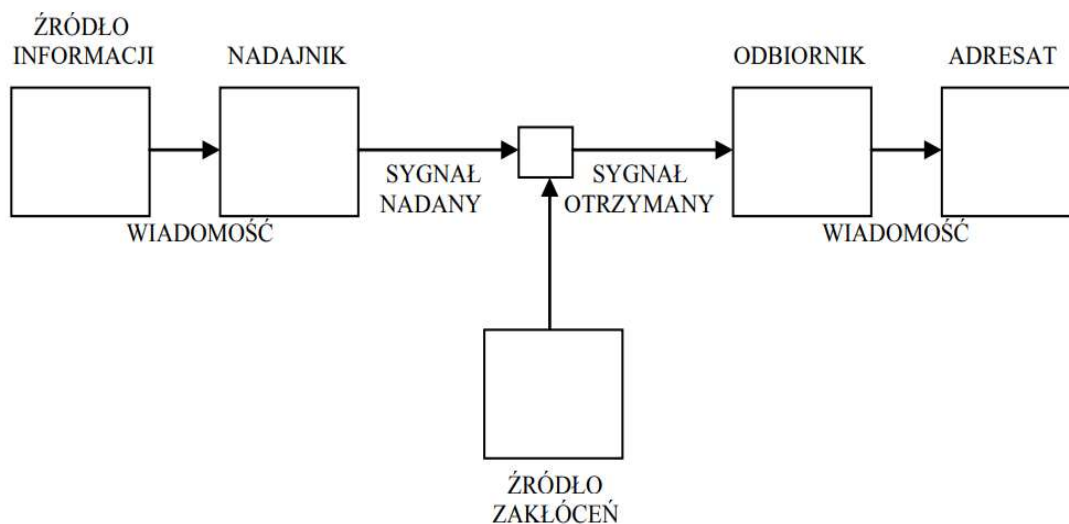
De Saussure odróżnia mowę od języka, usiłując ustalić „miejsce języka wśród faktów mowy” (Saussure 1961: 27). Indywidualny akt mowy jest inicjowany w mózgu mówcy, w którym pojęcie stanowiące treść przekazu jest połączone z wyobrażeniami reprezentującymi znaki językowe pod względem akustycznym. To proces psychiczny, po którym następuje proces fizjologiczny: z narządów mowy generowane są dźwięki odpowiadające obrazowi wywoływanemu w tym poprzednim procesie. Ten dźwięk z kolei przebywa drogę z ust mówcy do aparatury słuchowej odbiorcy, po czym jest przekazywany do jego mózgu, gdzie przyjęty obraz dźwiękowy jest kojarzony z odpowiadającym mu pojęciem (Rysunek 1.1.a).



Rysunek 1.1.a. „Miejsce języka wśród faktów mowy” według de Saussure’a (1961: 27-28)

Koncepcyjny projekt modeli komunikacji interpersonalnej kształtował się na bazie modelu przesyłu impulsów elektrycznych zachodzącego między urządzeniami. Schemat ten, o charakterze linearnego procesu jednokierunkowego, opracowany został przez Shannona i Weavera (1964) (Rysunek 1.1.b). Jego punktem wyjścia jest źródło informacji (odrębne od

nadajnika w ramach modelu), które przesyła pewną wiadomość. Zostaje ona przekształcona przez nadajnik na sygnał, który następnie poprzez kanał komunikacyjny (nieopisany oryginalnie element modelu znajdujący się między nadajnikiem a odbiornikiem) przekazywany jest do odbiornika, gdzie z kolei zostaje przekształcony ponownie w informację odbieraną przez adresata. W trakcie procesu występują nieuchronnie pewne zakłócenia. W tak ujętym procesie elektrycznym źródło, kanał oraz nadajnik i odbiornik występują jako niezależne od siebie elementy konstytutywne modelu linearnego (Slukova 2007: 10). Głównym celem jest modelu jest poprawne przekazanie sygnałów między urządzeniami, czyli między nadawcą a odbiorcą. Jako taki nie obejmuje on złożonych aspektów psychologicznych ani społecznych procesu komunikacji (Akinfeleje 2010: 17).



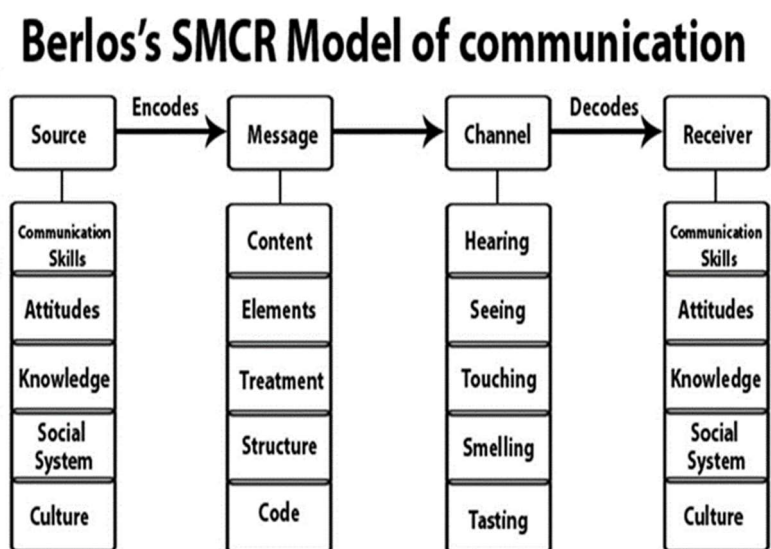
Rysunek 1.1.b. Model komunikacji Weavera (Zajac 2013: 28, za: Shannon i Weaver 1948)

Model ten zainspirował wielu innych badaczy i stał się punktem wyjścia dla rozmaitych późniejszych modeli komunikacji interpersonalnej (Kobayashi 1995). Zarazem model spotkał się z wieloma opiniami krytycznymi. Wskazywano między innymi na ryzyko pojmowania go jako mechanicznego systemu, umożliwiającego przesyłanie między nadawcą i odbiorcą informacji jedynie o tej samej treści pod względem jej jakości, jako „fizycznie obiektywnego przedmiotu” (Kuwahara 2009: 22).

W. Schramm (1955), podtrzymując istotne znaczenie aspektów psychologicznych i społecznych komunikacji, pomijanych w modelu Shannona i Weavera, wdrażał koncepcję komunikacji pojmowaną jako dzielenie się doświadczeniami między nadawcą a odbiorcą, stanowiącymi podstawowe przesłanki komunikacji (Akinfeleje 2010: 17). Do swojego modelu komunikacji badacz ten wprowadził pojęcie sprzężenia zwrotnego, opisując cały proces komunikacji jako proces okrężny, a nie linearno-jednokierunkowy. W modelu

Schramma kodowanie oraz dekodowanie to nie elementy procesu linearnego, lecz funkcje wykonywane przez nadawcę i odbiorcę. Istotnym spostrzeżeniem tego badacza jest również przypisanie aktu odbioru informacji nie do dekodera, lecz do „interpretera”, który funkcjonuje z użyciem własnego kodu. Poprawne przekazywanie informacji w tak ujętym procesie komunikacyjnym przebiega tylko wtedy, kiedy między nadawcą i odbiorcą istnieje „pole doświadczeń”, czyli wtedy, kiedy wykazują oni wspólny fundament empiryczny i społeczny, jaki stanowią kultura, język, otoczenie i wiedza (Maehara 2017: 32, Slukova 2007: 11). Treść informacji jest interpretowana w zależności od jego zwyczajów, norm, doświadczeń oraz sytuacji komunikacyjnej. Ma zatem charakter zmienny i „wieloznaczny” (Taniguchi 2013: 7).

D. K. Berlo zwraca uwagę na dynamizm całego procesu komunikacyjnego i podkreśla złożoną konstrukcję każdego z elementów procesu komunikacyjnego (Berlo 1960).



Rysunek 1.1.c. Model komunikacji Berlo (Berlo 1960)

Według tego badacza Shannon-Weaver, W. Schramm, B. H. Westley, M. S. MacLean i inni badacze z tego okresu opierają się na podobnej, prostej konstrukcji, mimo pewnych różnic nazewnictwa i liczby elementów modeli komunikacji, ale w gruncie nie wykraczają poza linearność, opierając się wciąż na prostym mechanizmie „input – output” czy ‘bodźca – reakcji’. Dla Berlo komunikacja wykazuje istotę niestałą i dynamiczną, która zmienia się w zależności od czynników zewnętrznych i behawioralnych¹. W jego modelu

¹ Sprzężenie zwrotne nie jest ujęte w słynnym modelu komunikacji Berlo (Burtic 2013). Natomiast pojęcie to pojawia się w innym opracowaniu tego uczonego (Berlo 1960) jako współzależność bodźca i reakcji

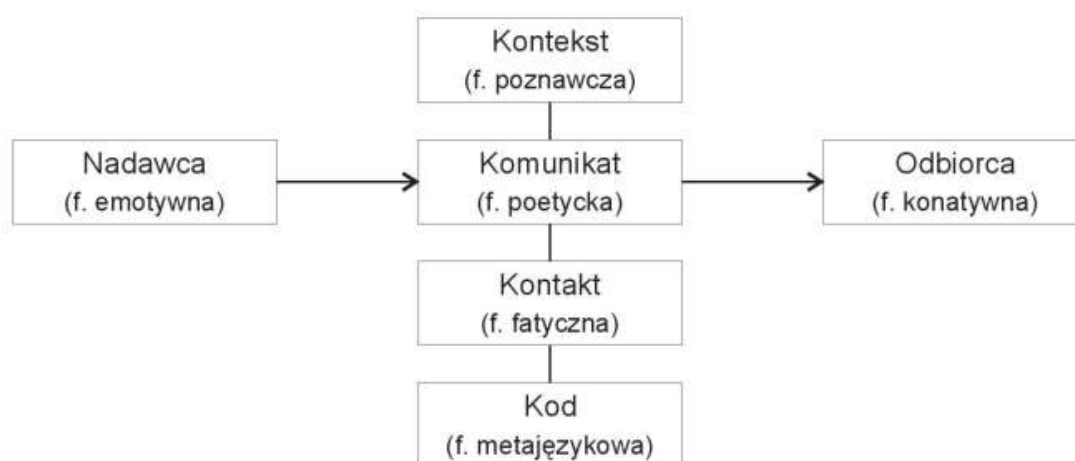
nadawca i odbiorca postrzegani są jako zbiór następujących elementów: „kompetencji”, „podejścia”, „wiedzy”, „systemu społecznego” oraz „kultury”. Przekaz jest z kolei opisany jako zbiór składający się z „elementów”, „struktury”, „treści” oraz „traktowania”, a kanał podzielony jest na pięć elementów sensorycznych: „wzrok”, „słuch”, „dotyk”, „węch” oraz „smak” (Rysunek 1.1.c). Kompetencje komunikacyjne nadawcy i odbiorcy odgrywają istotną rolę pod względem prawidłowego przekazywania informacji (Slukova 2007: 12). Kolejny ważny wkład tego uczonego to ujęcie tego procesu jako interakcji. Uważa on, iż „pojęcie interakcji ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia pojęcia procesu w komunikacji” (Berlo 1960: 130). Interakcja jest zbudowana na fizycznej relacji między nadawcą a odbiorcą, konsekwentnej i zachodzącej w wyniku procesów akcji i reakcji. To również zdolność empatyczna, pozwalająca na przewidywanie reakcji rozmówcy, relacja współzależna między nadawcą a odbiorcą². Berlo odróżnia interakcję od komunikacji w następujący sposób: przy interakcji obie strony oddziałują na siebie wzajemnie poprzez próbę przewidywania zachowań partnera komunikacji, aby osiągnąć poprawny przekaz treści, i postrzegają taką interakcję jako „ideał komunikacji, cel ludzkiej komunikacji” (Berlo 1960: 131). Tak opisana interakcja nie zachodzi, jeśli wcześniej wspomniana empatia nie pojawia się ze względu na brak wspólnych doświadczeń. Innymi słowy, takie czynniki kulturowe jak wierzenia czy wartości oraz normy społeczne oraz rola społeczna również mają istotny wpływ na interakcję. Daleko idącym wnioskiem Berlo nad badaniami komunikacji jest umiejscowienie znaczenia w procesie komunikacji. P. Flensburg wyodrębnił następujące kluczowe spostrzeżenia tego badacza: „znaczenie tkwi w człowieku”, „komunikacja nie jest przekazem znaczenia, lecz transmisją przekazu”, „znaczenie nie jest zawarte w przekazie, lecz w użytkowniku przekazu”, „słownictwo nie stanowi znaczenia, człowiek jest tym znaczeniem”, „znaczenie można współposiadać tylko wtedy, kiedy dzieli się tym samym lub podobnym doświadczeniem”, „znaczenie nie jest nigdy określone. Zmienia się w zależności od doświadczeń” oraz „żadne dwie osoby nie mogą mieć dokładnie takiego samego znaczenia czegokolwiek” (Flensburg 2009: 41). Tymi wypowiedziami Berlo trafnie opisuje istotę socjolingwistyki. Zauważono również interdyscyplinarny charakter modelu Berlo. Oto łączy on dziedziny lingwistyki, psychologii lingwistycznej, semiotyki oraz nauki behawioralnej. Uznaje się go zatem za model

zachodzących między nadawcą a odbiorcą. Nadawca odbiera reakcję odbiorcy – i odwrotnie. Taka współzależność jest implikowana w procesie komunikacji.

² Berlo nazwa tę współzależność *role-taking*.

odzwierciedlający wieloaspektowość komunikacji interpersonalnej (Shinoda i Isono 1996: 9-10).

Kolejny istotny dla niniejszych badań model czerpie inspirację z modeli Bühlera i pochodzi od R. Jakobsona (Tribus 2017: 3). W ramach linearnego modelu komunikacji przypisał każdemu z jego sześciu elementów składowych określoną funkcję języka; nadawcy – emotywną, odbiorcy – konatywną, komunikacji – poetycką, kontekstowi – poznawczą, kontaktowi – fatyczną zaś kodowi – metaetyczną³ (Rysunek 1.1.d.).



Rysunek 1.1.d. Funkcje języka według Jakobsona (Gwardera 2017:10, za Jakobson 1972: 27–33)

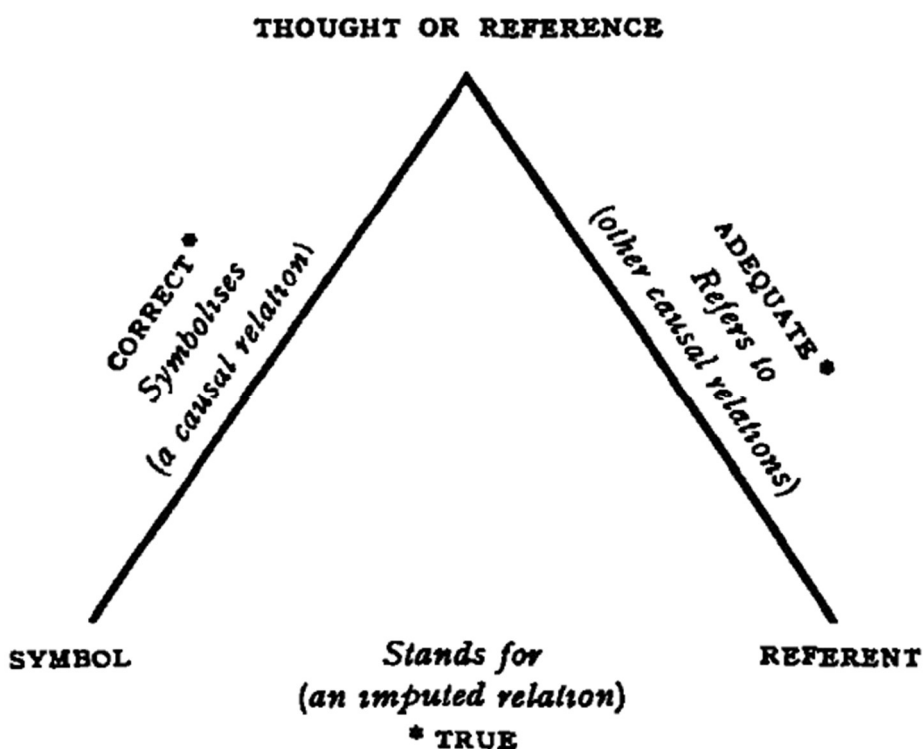
Ważnym czynnikiem jest równoczesne, warstwowe oddziaływanie tych funkcji oraz potencjalna niezgodność funkcji między nadawcą a odbiorcą (Tribus 2017). Zależność między funkcjami a komunikacją Jakobson opisuje następująco: „Struktura słowna komunikatu zależy przede wszystkim od funkcji dominującej” i dalej „[...] orientacja na kontekst, krótko mówiąc, tzw. funkcja POZNAWCZA („oznaczająca”, „denotatywana”) jest zasadniczym celem licznych komunikatów [...]” (Jakobson 1960: 435). Z kolei KONTEKST Jakobson opisuje następująco: „Aby komunikat był efektywny, musi on być zastosowany do KONTEKSTU (czyli musi coś oznaczać), kontekstu uchwytanego dla odbiorcy i albo zwerbalizowanego, albo takiego, który da się zwerbalizować [...]” (Jakobson 1960: 434). Z analizy Jakobsona można wnioskować, że funkcja POZNAWCZA, czyli osadzenie komunikatu w KONTEKŚCIE, umożliwia efektywne użycie języka w komunikacji.

Różne modele komunikacji, z których tylko nieliczne omówiono wyżej, różnią się od siebie. Ewoluuowały one w reakcji na postęp technologiczny, zmiany społeczne oraz

³ Tłumaczenie polskie z Jakobson 1960: 431-473.

zmiany narzędzi komunikacyjnych. W perspektywie ogólnej proces ich ewolucji przebiega od jednokierunkowego układu linearnego do złożonego procesu tworzącego „wspólnotę między nadawcą i odbiorcą” (Mikułowski Pomorski 2005: 2). W ten sposób centrum uwagi przesuwa się od właściwości nadawcy, poprzez techniczne aspekty mediów transferu komunikacji, aż do relacji między uczestnikami w komunikacji i skuteczności tejże komunikacji zachodzącej w oparciu o partnerstwo zbudowane między nadawcą i odbiorcą (Mikułowski Pomorski 2005: 6).

Stosunkowo proste binarne powiązanie znaku językowego i pozajęzykowego desygnatu w modelu de Saussure’a (Rysunek 1.1.a.) można w sposób schematyczny przeciwstawić jego rozszerzeniu do często przywoływanej koncepcji trójkąta semantycznego autorstwa C. K. Ogdena oraz I. A. Richardsa. Jej schemat przedstawia Rysunek 1.1.e.



Rysunek 1.1.e. Zależności składników trójkąta semantycznego (Ogden i Richards 1923: 12)

Główna różnica wobec modelu binarnego to wprowadzenie składnika myśli lub odniesienia (*thought or reference*) o charakterze wyrażnie dynamicznym, wyprowadzanym według samych autorów tej koncepcji z uwag C. S. Peirce’a na temat interpretatora znaku (*symbol*) w odniesieniu do jego desygnatu (*referent*) (Ogden i Richards 1923: 279-282). Powiązanie znaku i desygnatu zyskuje w ten sposób charakter niebezpośredni i

wielopłaszczyznowy. Wysnuć można wniosek, że postulowany oryginalnie przez de Saussure'a jako „jedyne prawdziwy przedmiot językoznawstwa” element „języka rozpatrywanego sam w sobie i ze względu na siebie samego (Saussure 1961: 236) jest co prawda niezbędny dla prowadzenia badań ściśle językoznawczych, natomiast w odniesieniu do rzeczywistych przejawów komunikacji z wykorzystaniem języka niezbędne jest równoległe uwzględnienie innych czynników istotnych. Spostrzeżenie to wydaje się również aktualne w bardziej współczesnych i ukierunkowanych badaniach nad relacjami między komunikacją a kulturą i społeczeństwem. E. Hall ze sceptycyzmem oceniał dychotomiczne i linearne modele komunikacji polegające na transferze informacji między nadawcą i odbiorcą za pomocą mediów. Stwierdzając, że „kultura jest komunikacją” (Hall 1987a: 105), autor ten krytykuje takie modele w następujących słowach:

„[...] zasadnicza różnica w pojmowaniu procesu komunikacji między elektronikiem i badaczem kultury polega na tym, że pierwszy ma do czynienia z symbolami niezwykle skondensowanymi, drugi zaś usiłuje zbadać, co się dzieje, gdy ludzie mówią, zanim symbole zostaną odarte ze wszystkich towarzyszących im współbrzmień” (Hall 1987a: 105).

Cytowany badacz podkreśla naturę komunikacji ludzkiej poprzez wypowiedź: „[...] człowiek stale dąży do wykrycia sensu stosunków między jednostkami i grupami jednostek” (Hall 1987a: 108), co kształtuje z kolei jego własny opis ludzkiej aktywności komunikacji, nacechowany silnie socjologiczno-antropologicznym spojrzeniem na relację człowieka z kulturą i społeczeństwem. Konsekwentnie „patrzac na życie człowieka jako na proces komunikacji” (Hall 1987a: 106), można stwierdzić, że komunikacja obejmuje znacznie szersze obszary życia ludzkiego, jak polityka lub historia⁴. Czynniki związane z tymi obszarami oraz z aktywnością w ich ramach elementu interpretatora będą w ramach rozprawy ujmowane w terminach podejścia socjolingwistycznego.

Jeszcze dalej idące spostrzeżenia na temat komunikacji przedstawił N. Luhmann, wyróżniając czynnik komunikacji jako element społeczeństwa. To właśnie komunikacja, opisywana jako system autopojetyczny samowytwarzający⁵, nie oderwana od innych

⁴ Jako fundamentalne elementy składowe systemów, zarówno elektrycznych, jak i komunikacji wymienione są trzy elementy: *sets*, *isolates* i *patterns*. W systemie językowym *sets* odpowiadają słownictwu, *isolates* fonologii, a *patterns* syntaktyce.

⁵ M. Gładewski określa autopojezę jako zjawisko, które „[...] odnosi się do znaczenia układów samoorganizujących się oraz do charakterystyki dynamiki systemów nierównoważonych (*non-equilibrium systems*), tzn. zorganizowanych stanów rzeczy (zwanych nieraz strukturami rozproszonymi – *dissipative structure*), które pozostają stabilne przez długi czas, mimo że bezustannie przepływa przez nie materia i energia” (Gładewski 2009: 41-42).

jednostka ludzka, tworzy fundament organizacji społecznej. D. Płuchowska streszcza tę koncepcję następująco:

„Komunikują nie ludzie, tylko komunikują komunikacje. Społeczeństwo nie składa się z ludzi, tylko z komunikacji. Człowiek nie jest częścią społeczeństwa, jest częścią jego środowiska” (Płuchowska 2013: 253).

Tak pojmowana komunikacja w opisie Luhmanna jest:

„[...] niekończącą się i skoordynowaną syntezą trzech selekcji, tj. wydarzeń komunikacyjnych; o charakterze informacji, wypowiedzi i rozumienia” (Płuchowska 2013: 255)⁶.

Z punktu widzenia niniejszej pracy istotnym odkryciem jest, że warunkiem powstania kolejnego aktu komunikacyjnego jest nie tylko prawidłowy odbiór intencji przekazu nadawcy przez odbiorcę, lecz również może nim być jego nieprawidłowy odbiór, nieporozumienie, niezgoda, brak akceptacji. One również generują kolejny akt komunikacyjny (Mori 2017: 202), ponieważ nieporozumienie również zawarte jest w rozumieniu (Mauer 2010: 6).

Aktom komunikacyjnym o charakterze międzykulturowym towarzyszą często nieporozumienia, odbierane zazwyczaj jako nieudane lub nieskuteczne przypadki komunikacji. Dla Luhmanna jej sukces czy skuteczność nie odgrywa istotnej roli dla samej komunikacji, ponieważ nawet taka nieudana próba komunikacji samorzutnie generuje następną próbę komunikacji pod warunkiem, że jest ona „zrozumiana”, czyli potwierdzona poprzez nadawcę oraz odbiorcę lub jakaś wypowiedź została przekazana z intencją (lub z przypuszczeniem istnienia intencji) (Mori 2017: 204).

Charakterystycznym dla stanowiska Luhmann’a pojęciem jest rezonans, poprzez który:

„zgodnie z normami wewnętrznej struktury obiegowej system sam autonomicznie reaguje na bodźce [płynące z] otoczenia [...]” (Sakamoto i Murakami 2003: 173).

To proces rekonstrukcji komunikacji jako nowej informacji, zachodzącej w świadomości każdego z uczestników tej komunikacji. Nowa informacja powstaje, kiedy treść komunikacji

⁶ Ta ciekawa i nowatorska, wręcz radykalna teoria wzbudza jednak niekiedy kontrowersje (Głazewski 2009) i stwarza trudności w zrozumieniu (Płuchowska 2013), wywołując także krytykę (Kneer i Nassehi 1993).

jest „zrozumiana” przez obie strony. J. Sakamoto i K. Murakami (2003) wyjaśniają to pojęcie cytując pogląd E. Jantscha, który głosi:

„Werbalny opis kolorowego zachodu słońca nie przekazuje nic z prawdziwego doświadczenia, jeśli nie poprzez przypomnienie sobie porównywalnego własnego doświadczenia. Innymi słowy, poznanie przypada tu wraz z ponownym poznaniem, przedstawienie staje się reprezentacją.” (Jantsch 1980: 203),

ponieważ:

„[...] komunikacja nie obejmuje żadnego transferu produktu lub wiedzy z jednego systemu do drugiego, ale opiera się na reorientacji rdzennych procesów – innymi słowy, domeny poznawczej lub umysłu – systemu poprzez autoprzedstawienie innego systemu oraz procesy, które są w nim rdzenne” (Jantsch 1980: 203).

Mówiąc inaczej, odbiorca jest w stanie reprodukować w swojej świadomości informację na tyle, na ile jest to możliwe do empirycznego odtworzenia na podstawie swoich własnych doświadczeń. I właśnie z tego powodu posiadanie tych samych czy podobnych doświadczeń, czyli „wspólnego pola” w sensie rozumianym przez Berlo, jest warunkiem skutecznej komunikacji. Również w przypadku „nieporozumienia” według rozumienia Luhmanna, czyli nieposiadania tła empirycznego czy błędnej interpretacji przekazu, komunikacja samoistnie reprodukuje się jako system autopojetyczny, wpływając na stany świadomości uczestników komunikacji, nawet niezgodnie z ich intencją, co obrazuje istotną implikację w obszarze komunikacji międzykulturowej.

W prototypowym modelu komunikacji C. E. Shannona akcentowana jest obecność szumu, czynnika obniżającego efektywność przekazu komunikatu. Również w obszarach badań komunikacji interpersonalnej identyfikuje się wiele przeszkód w komunikacji: przeszkody psychologiczne (uprzedzenia, stereotypy), przeszkody fizyczne (rozmowy innych osób, hałas w tle rozmowy, hałasy komunikacyjne), przeszkody lingwistyczne (gramatyczne, syntaktyczne, semantyczne, leksykalne), przeszkody fizjologiczne (niepełnosprawność, niedostateczne funkcjonowanie organów), przeszkody organizacyjne (niedzielenie się informacją z członkami grupy) i przeszkody kulturowe (Velentzas i Broni 2016).

Interesującym odkryciem z punktu widzenia świata biznesu jest wskazanie przeszkód komunikacyjnych wynikających z różnic pokoleniowych. Badania przeprowadzone przez czasopismo *The Economist* w korporacjach w Stanach Zjednoczonych wykazują, że największą przeszkodą komunikacyjną w organizacji są różnice w sposobach komunikacji. Także różnice w technikach komunikowania mogą być

warunkowane przez wiek lub przynależność pokoleniową⁷ (The Economist Intelligence Unit 2019).

Wymienione wyżej uwarunkowania, dotyczące umocowania przekazu i jego treści w realiach modeli komunikacyjnych, były omawiane także wcześniej w kontekście międzykulturowym. W taki sposób trzeba interpretować na przykład dyskusję o aktach perlokucyjnych (opisywanych w terminach ich pragmatycznego *de facto* oddziaływania na rzeczywistość pozajęzykową), w ich przeciwstawieniu aktom lokucyjnym (formułowanie wypowiedzi językowych jako takich) oraz illokucyjnych (użyteczność w danym kontekście komunikacyjnym) podejmowaną między innymi przez J. L. Austina (1962: 100-102). W niniejszym rozdziale i treści rozprawy skupiono się głównie na kulturowym i międzykulturowym umiejscowieniu tych zjawisk.

Pełna performatywność danej wypowiedzi, czyli osiągnięcie pożądaných efektów wypowiedzi i pomyślnie jej zakończenie, zależy od następujących warunków:

„(A.1) Musi istnieć uznana procedura konwencjonalna, posiadająca pewien konwencjonalny skutek: procedura ta musi obejmować wypowiadanie pewnych słów przez pewne osoby w pewnych okolicznościach, przy czym:

(A.2) poszczególne osoby i okoliczności w danym przypadku muszą być odpowiednie dla powołania konkretnej procedury, jaka zostanie powołana.

(B.1) Wszyscy uczestnicy muszą przeprowadzać daną procedurę poprawnie, jak też:

(B.2) w zupełności.

⁷ Czasopismo *The Economist* przeprowadziło badania wśród 403 pracowników (kadr zarządzających na wyższym i niższym szczeblu oraz specjalistów) pracujących w korporacjach w Stanach Zjednoczonych w okresie od listopada 2017 r. do stycznia 2018 r. Z badań tych wynioskowano, że różnice w stylu komunikowania się stanowią największy problem komunikacyjny w firmie. Na potrzeby badania uczestnicy zostali podzieleni na trzy kategorie pokoleniowe: „pokolenie milenialsów”: rok urodzenia między 1981 r. a 1999 r.; „pokolenie X”: rok urodzenia między 1965 r. a 1980 r. oraz „pokolenie wyżu demograficznego”: urodzeni po 1964 r. Zbadano częstotliwość korzystania z pięciu wybranych środków komunikacyjnych wykorzystywanych do komunikacji z współpracownikami i klientami: poczta elektroniczna, aplikacja do obsługi wiadomości błyskawicznych *instant message application*, telefon, kontakty bezpośrednie *face to face* oraz media społecznościowe. Badania wykazały, że wszystkie grupy najczęściej korzystają z poczty elektronicznej, jednak ze zróżnicowaną częstotliwością: codziennie korzysta z niej 71% spośród ankietowanych z pokolenia X, 58% z pokolenia milenialsów oraz 52% z pokolenia wyżu demograficznego. Natomiast z aplikacji do obsługi wiadomości błyskawicznych korzysta codziennie 31% z pokolenia milenialsów, 30% z pokolenia X i jedynie 12% z pokolenia wyżu demograficznego. Poza tym 34% z pokolenia wyżu demograficznego wcale nie korzysta z tego rodzaju narzędzi. Jeśli chodzi o korzystanie z mediów społecznościowych, 36% z pokolenia milenialsów korzysta codziennie lub prawie codziennie, ale już u osób z pokolenia X oraz pokolenia wyżu demograficznego znacznie mniej i jest to odpowiednio 17% oraz 13%. Jako przyczynę problemów komunikacji najwięcej osób, bo aż 42 % wszystkich ankietowanych podało różnice w stylu komunikowania się. Kolejne problemy dotyczące funkcjonowania tych osób w środowisku korporacyjnym to „niejasny podział odpowiedzialności” (34%) i „presja czasu”(31%).

(C.1) Kiedy, co zdarza się często, dana procedura jest przeznaczona do użytku dla osób mających pewne myśli i uczucia lub do wszczynania, jako następstwa pewnego postępowania jakiegoś uczestnika, wtedy osoba uczestnicząca, a więc powołująca daną procedurę, musi faktycznie mieć owe myśli i żywić te uczucia, a intencją uczestników musi być postępowanie w dany sposób, a ponadto

(C.2) rzeczywiście muszą w następstwie postępować w ten sposób.” (Austin 1962: 14-15)⁸

Niespełnienie któregoś z warunków unieważnia daną wypowiedź pod względem jej skutku sprawczego. Wypowiedź taka nie niesie ze sobą pożądaných efektów po stronie odbiorcy w rzeczywistej komunikacji. Innym słowy:

‘[...] być wypowiedzią performatywną to tyle, co dokonywać pewnego społecznie doniosłego aktu na mocy skonwencjonalizowanych proceduralnych przepisów (Ruta 1995: 120)

Ponieważ można wzmiankowaną „procedurę konwencjonalną” opisywać w terminach zwyczajowych schematów behawioralnych, zasadne wydaje się sądzić, że w środowisku wielokulturowym znacznie trudniej osiągać pomyślną wykonawczość z powodu zróżnicowanych procedur, sposobów kodowania sygnałów językowych i pozajęzykowych z formie przekazu i sposobów ich interpretacji. W tym sensie każda językowa aktywność społeczna jest performatywna, bowiem wywołuje pewne społeczne skutki, niezależnie od świadomości interlokutorów. Każda taka aktywność językowa, o ile ma mieć charakter performatywny, co jest istotnym aspektem w środowisku biznesowym, jest warunkowana społeczno-kulturowo, a w środowisku wielokulturowym wpływy tych uwarunkowań na fortunności danych aktywności performatywnych jest znacznie silniejsze niż w środowisku kulturowo homogenicznym, tym samym większe jest również ryzyko niefortunnego wykonania danego aktu.

1.2. Kulturowo-socjolingwistyczne uwarunkowanie języka

Wyżej wzmiankowano osadzone kulturowo twierdzenia odnoszące się do zjawiska i procesu komunikacji, jak na przykład: „Kultura to komunikacja.” lub „Społeczeństwo to komunikacja.”. W niniejszym podrozdziale omówione zostaną relacje między językiem a kulturą oraz społeczeństwem, w kontekście których komunikacja zachodzi. W perspektywie

⁸ Tłumaczenie za: Baranowski 2016: 56

ogólnej i interdyscyplinarnej z punktu widzenia językoznawstwa wpływ społeczeństwa i kultury na człowieka można sformułować następująco;

„[...] sposoby stawania się i bycia człowiekiem są równie liczne, jak licznymi są kultury.
Człowieczeństwo jest zmienne społecznie i kulturowo” (Berger i Luckmann 2010: 72).

Jak wiadomo, L. Wittgenstein ujął z kolei relację między światem a językiem następująco: „granice mojego języka oznaczają granice mojego świata” (Wittgenstein 1922: 74), stwierdzając, że każdy jest w stanie uprawiać aktywności intelektualne tylko w tym obrębie, którego granice są wytyczone przez jego własny język. W tym sensie każdy człowiek jest zakładnikiem własnego języka (Maruyama 2007).

Zagadnienie relacji między językiem a myśleniem było od dawna poruszane, choćby w datującym się od średniowiecza sporze między realistami a nominalistami. Aktualny nurt refleksji na ten temat można rozpatrywać w ramach hipotezy Sapira i Whorfa⁹. Zainspirowani badaniami tych uczonych ich podopieczni oraz inni naukowcy często wzmiankują dwa przeciwstawne punkty widzenia: determinizm językowy, głoszący, że język w pełni warunkuje myślenie jednostek ludzkich, oraz relatywizm językowy, polegający na dostrzeganiu roli języka jedynie w pewnym stopniu w zakresie jego wpływu na myślenie. Przy obecnym stanie nauki w sposób przekonujący można wskazać argumenty na rzecz drugiego z tych założeń.

Hipoteza Sapira i Whorfa spotkała się z ostrą krytyką przede wszystkim ze strony generatywistów. Według N. Chomsky’ego (1965) język to jedna z wrodzonych ludzkich kompetencji, systemów a nawet funkcji. To uniwersalna cecha każdego człowieka. Daleko idącą tezę na ten temat przedstawia S. Pinker (1994), który definiuje język wręcz jako ludzki instynkt. Podobne poglądy są z kolei krytykowane za brak uwzględnienia przez ich głosicieli zagadnień semantyki, ignorowanie różnic kulturowych oraz, co ważne także w kontekście niniejszej rozprawy, brak wyczerpujących badań nad językami innymi niż angielski. Socjolingwistykę można uznać za główną dyscyplinę konsekwentnie broniącą stanowiska, że sposoby użycia języka oraz kodowania i dekodowania znaczeń różnią się w zależności od kultury. Stanowisko takie uzasadnia relatywizm językowy. Tak definiowane podejście zarazem leży u podstaw niniejszej rozprawy.

⁹ Obaj uczeni należą do szkoły Boasa, amerykańskiego antropologa. Whorf zajmował się między innymi badaniami opisowymi języka i kultury ludów ginących i dostrzegł powiązania między językiem a kulturą.

1.2.1. Teoria socjolingwistyczna

D. H. Hymes (1972), badacz, który szczególnie nacisk położył na badanie społecznych aspektów komunikacji interpersonalnej, był jednym z głównych krytyków uniwersalizmu lingwistycznego Chomsky'ego oraz sztywno zorientowanej koncepcji statycznej kompetencji językowej. Czerpał on inspiracje między innymi od F. Boasa, E. Sapira i R. Jakobsona, popierał dwa kierunki badawcze: oderwanie uwagi od *langue*, stanowiącego ściśle pojęty kod lingwistyczny, i skupienie się na *parole*, reprezentującym żywy język. Z takiego podejścia wynikała zmiana uznania funkcji metajęzykowej języka za jego funkcję główną na rzecz wyróżnienia jej jako jednej z wielu funkcji (Johnstone i Marcellino 2010: 2). Główny przedmiot zainteresowań D. H. Hymesa stanowi etnografia mowy, czyli użycie języka w środowisku rzeczywistym komunikacji. Taka problematyka obejmuje również aspekty pozajęzykowe oraz treści komunikatu zależne od danej sytuacji komunikacyjnej. Jak ujmuje to jedno ze źródeł:

„[...] dla Hymesa konwersacja nie może być traktowana w oderwaniu od czynników społecznych i kulturowych, które pomagają kształtować formę językową oraz tworzenie znaczenia, i dlatego rama, którą proponuje on w miejsce gramatyki, daje równe miejsce dwom aspektom rozmowy: mowa oraz implikacja dająca rozmowie znaczenia nie mogą być traktowane w izolacji” (Johnstone i Marcellino 201: 4).

Takie spojrzenie na społeczne aspekty języka przyczyniło się do wyodrębnienia kompetencji komunikacyjnych od kompetencji lingwistycznych.

Zidentyfikowane i stworzone poprzez podopiecznych D. H. Hymesa – J. Sherzera oraz R. Darnella (Sherzer i Darnell 1972) elementy komunikacji językowej zostały zbiorczo przedstawione w ramach modelu SPEAKING ‘mówienie’ (Rysunek 1.2.1.a).

S	Setting – ramy	Fizyczne. Psychologiczne.	Czas. Miejsce.
P	Participants – uczestnicy	Nadawca. Odbiorca. Inni uczestnicy. Obserwatorzy.	Ich charakterystyka społeczno-kulturowa i psychologiczna (wiek, płeć, zawód, role społeczne, charaktery, postawy, nastroje...).
E	Ends – cele	Cel lub intencja działania komunikacyjnego. Rezultat tego działania.	
A	Acts – akty	Treść komunikatu (tematyka). Jego funkcje.	Poetycka. Referencyjna. Metalingwistyczna i inne.
K	Key – tonacje	Ton, zabarwienie emocjonalne towarzyszące działaniu językowo-komunikacyjnemu.	
I	Instrumentalities – narzędzia (środki komunikacji)	Kanały.	Bezpośredni (<i>face à face</i>). Pośredni (telefon, media).
		Kody.	Językowe. Wizualny. Proksemiczny.
N	Norms – normy (zwyczaje komunikacyjne)	Przebieg interakcji (przerwy, momenty ciszy, sposoby i częstotliwość zabierania głosu). Interpretacje znaczenia komunikatów w zależności od czynników socjo-kulturowych.	
G	Genre – rodzaj (rodzaj dyskursu, typ działania językowego)	Rozmowa o wszystkim. Dyskusja o konkretnej tematyce. Opowiadanie o zdarzeniu, przekazywanie informacji. Konferencja.	

Rysunek 1.2.1.a. Akrostych pojęcia SPEAKING (Jastrzębska 2011: 52)

Prawidłowość proponowanej koncepcji opisowej przedstawionej na tym modelu potwierdza następujące stwierdzenie:

„[...] użycie języka nie zachodzi nigdy poza sytuacją społeczną, wobec tego czysta kompetencja w zakresie tworzenia zdań i wypowiedzi, bez wiedzy o społecznych regułach obowiązujących w interakcji komunikacyjnej, nie jest możliwa” (Rapacka – Wojtala 2014: 71).

1.2.2. Kulturowe uwarunkowanie semantyki

Znaczenie kulturowe tekstu osadzone jest w relacjach społecznych, doświadczeniach i interpretacji uczestników komunikacji. Zatem kultura i społeczeństwo warunkują nie tylko użycie języka, lecz również semantykę każdego kodu językowego. Uznanie takiej przesłanki za prawdziwą pozwala wnosić, że odmienność kulturowa i językowa znajdują odzwierciedlenie we wzajemnym oddziaływaniu między elementem języka (słowem) a elementem pozajęzykowym (znaczeniem).

A. Wierzbicka to jedna z najgorętszych orędowników słuszności hipotezy Sapira i Whorfa. Badaczka ta krytykuje otwarcie takich uniwersalistów jak Chomsky i Pinker. Jej główny zakres badań dotyczył w okresie jej najbardziej aktywnej działalności semantycznej nieprzekładalności jednostek między kodami językowymi, z wyjątkiem niektórych pojęć

uniwersalnych dla całej ludzkości. Jako przykład różnic badaczka ta podaje angielską jednostkę słownikową *freedom* i jej pozorny, powierzchniowy polski odpowiednik, jednostkę *wolność*. Za każdym z tych elementów, w każdym z języków i w każdej z kultur, kryje się indywidualne tło historyczno-kulturowe, inne wyobrażenia, skojarzenia i obrazy, w wyniku czego ich semantycznie identyczne wzajemne przełożenie właściwie nie jest możliwe (Wierzbicka 2016).

Istnieją również pojęcia opisywane przez A. Wierzbicką jako charakterystyczne dla danej kultury i jako takie inherentnie nieprzetłumaczalne, jak np. japońskie 甘え *amae* ‘potrzeba zależności’. Ich leksykalny przekład na inne języki (jak w tłumaczeniu doraźnym proponowanym w poprzednim zdaniu) jest możliwy, lecz przekład semantyczny już nie, bowiem wymagałby on odniesienia do złożonych zależności pojęcia w ramach kultury źródłowej. W ujęciu ogólnym pewne słownictwo odzwierciedla akty intelektualne, aktywności społeczne, historię, politykę, narodowość, systemy społeczne i podstawowe wartości danej kultury. Zasób ten należy zatem opisywać jako esencję kultury, klucz do etnosocjologii i psychologii kultury, klucz do etnofilozofii, historii i polityki, do zrozumienia historii, narodu i społeczeństwa w przełożeniu na podstawowe wartości kultury¹⁰ (Wierzbicka 2016: 431-509).

Podobne podejście do uwarunkowań kulturowych semantyki reprezentuje G. Steiner: „Każda mowa gromadzi zasoby świadomości, wizje świata całego klanu” (Steiner 2000: 323). Ta wizja świata, opisywana na poziomie terminologii również jako koncepcja Językowego Obrazu Świata (dalej: koncepcja JOS), jest od wieków przedmiotem badawczym wybitnych intelektualistów¹¹. M. Kopińska opisuje to zjawisko w następujących słowach:

„Pewne wyrażenia jednego języka nigdy nie będą więc tożsame z wyrażeniami drugiego; nie będą synonimiczne, gdyż tkwią w odmiennych siatkach pojęciowych, nakładanych na rzeczywistość przez dane społeczności komunikatywne. Siatki te są realizacją ich specyficznego postrzegania świata, językowego obrazu świata, indywidualnego dla każdej takiej społeczności” (Kopińska 2009: 55).

¹⁰ Od tego systemu słownictwa Wierzbicka wyodrębnia grupę pojęć uniwersalnych dla ludzkości, tzw. „uniwersalia semantyczne”.

¹¹ Już w XVI wieku M. Luter zajmował się tym zagadnieniem, a po nim tacy niemieccy badacze jak W. von Humbolt, J.G. Herder rozwinęli tę myśl. M. Luter zainspirował również badania E. Sapira oraz B. J. Whorfa. (Kopińska 2009:56-64). W Polsce badania w tym zakresie prowadził zaś J. Bartmiński (Bartmiński 1999).

Koncepcja JOS definiuje jednostki języka w zależności od kultury. Każdy język tworzy swoiste sieci semantyczne w obrębie własnego języka i własnego społeczeństwa, kształtując unikatowy, jedyny w swoim rodzaju świat obrazów. (Kopińska 2009, Piętkowa 2007). W takim rozumieniu:

„[...] jest to zbiór prawidłowości zawartych w kategorialnych związkach gramatycznych (fleksyjnych, słowotwórczych, składniowych) oraz w semantycznych strukturach leksyki, pokazujących swoiste dla niego języka sposoby widzenia poszczególnych składników świata oraz ogólniejsze rozumienie organizacji świata, panujących w nim hierarchii i akceptowanych przez społeczność językową wartości” (Tokarski 1993: 358).

lub

„określony sposób ujmowania przez język rzeczywistości (zarówno pozajęzykowej, jak i językowej), istniejący w semantycznych, gramatycznych, syntaktycznych i pragmatycznych kategoriach danego języka naturalnego [...], to określony sposób odwzorowania świata dany w pojęciowym rozczłonkowaniu zawartym w języku ujmującym ten świat” (Anusiewicz 1994: 113).

Rozszerzeniem koncepcji JOS jest propozycja modelu Kulturowego Obrazu Świata (dalej: koncepcja KOS). Obejmuje ona nie tylko jeden główny system znakowy, język, lecz i inne niewerbalne systemy znakowe oraz pozostałe twory intelektualne, jak nauka, ideologia, religia itd. (Anusiewicz i in. 2000). Jedną z definicji proponowanych w kontekście tak zorientowanego modelu komunikacji brzmi następująco:

„[...] [koncepcja KOS] jest konstruktem regulującym manifestację produkcji tekstów i – ogólnej – realizacji znakowych, reprezentującym oraz organizującym zasady konstrukcji danej manifestacji kultury i jej produktów jako drugiej rzeczywistości w celu podtrzymywania, wyrażenia/objawienia się oraz reprezentowania, a także generowania procesów zachodzących w systemie społecznym traktowanym jako podstawa systemu kultury” (Anusiewicz i in. 2000: 30).

G. Steiner zauważa: „Posługując się różnymi językami, ludzie muszą budować odmienne ramy dla procesów myślowych, a nawet dla doznań zmysłowych. To język generuje konkretny sposób postrzegania” (Steiner 2000: 124).

Pojęcie *obraz* jest używane również w dziedzinie psychologii poznawczej. Interesująca hipoteza dotycząca relacji między ludzkim wewnętrznym obrazem świata a jednostkowym działaniem została opracowana przez G. Millera i in. (1980). Obraz, który definiowany jest jako:

„[...] całość zgromadzonej i zorganizowanej wiedzy organizmu o sobie samym i o świecie, w którym on żyje” (Miller i in. 1980: 33).

Tak definiowane zjawisko to coś osobistego dla każdego indywiduum, całość informacji, jakich jednostka ludzka uczy się w życiu. Wewnętrzne obrazy podlegają dalszemu uporządkowaniu. Według wzmiankowanych autorów *plan* to z kolei:

„[...] każdy hierarchiczny proces zachodzący w organizmie, zdolny do kontrolowania porządku, w jakim powinny być wykonywane sekwencje operacji” (Miller i in. 1980: 31)¹².

Plan taki jawi się jako obraz pożądanego stanu lub celu i kieruje zachowaniami. Podstawowa jednostka regulująca ludzkie zachowania jest budowana na podstawowej zasadzie sprzężeń zwrotnych TOTE (Test, Operate, Test, Exit)¹³. Cykl sekwencji czynności trwa do momentu osiągnięcia „odpowiedniości”, czyli celu. Jeśli wyniki operacji nie osiągnęły tego celu, czyli uznaje się „nieodpowiedniość”, operacja zostanie powtórzona. W przypadku ludzi instrukcje takie są przekazywane zazwyczaj w formie werbalnej. Plany, stanowiące podwalinę TOTE, mogą być stworzone w oparciu o zdobyte wcześniej wiedzę i doświadczenia, czyli obrazy lub ich części. Po udanym zakończeniu kolejnych sekwencji TOTE członek społeczności komunikacyjnej będzie w stanie wykonać coraz bardziej złożone operacje, konstruując swoistą hierarchię sekwencji TOTE. Autorzy tej hipotezy stwierdzają dalej:

„[...] zdolności językowe człowieka są bardzo ściśle związane z jego zdolnościami planowania. Jako że plany tworzone przez ludzi tak często mają charakter werbalny, mogą być przekazywane dalej, co ma ogromne znaczenie dla ewolucji i społecznego przystosowania się ludzi” (Miller i in. 1980: 56).

W ten sposób hipoteza wyjaśnia, w sposób uproszczony acz dla wielu celów skuteczny, złożone, systemowe relacje między jednostkowym bodźcem a szerzej pojętym zachowaniem.

Przywołane wyżej koncepcje pozwalają przyjąć, że język i zasady użycia kodu językowego nabywane są i wdrażane do użycia przez jednostki ludzkie poprzez pewne obrazy świata i siebie samych. Jako taki język stanowi swoisty fundament poznawczy i behawioralny. Odmienność językowa przyczynia się w konsekwencji do odmienności poznawczej oraz behawioralnej użytkowników różnych języków.

¹² Źródła pochodzenia planów: 1) plany dotychczasowe i ich modyfikacje, 2) uczenie się na wzorcu zachowania innych osób; 3) instynkty; 4) metaplany przechowywane w pamięci; 5) plany do tworzenia innych planów (Hauziński 2010: 285 za: Miller i in. 1980)

¹³ Test-Operate-Test-Exit (Test-Operacja-Test-Wyjście), (Miller i in. 1980: 44).

1.2.3. Rola języka w ujęciu socjologicznym

Stanowisko uznające sposób pojmowania rzeczywistości jako zależny od uwarunkowań konkretnego społeczeństwa reprezentują P. Berger i T. Luckmann (2010). U podstaw ich ujęcia leży socjologia wiedzy, dziedzina służąca poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób świat staje się rzeczywisty jednostki ludzkiej, mimo że ludzie żyjący w innych społeczeństwach doświadczają odmiennych rzeczywistości¹⁴. W tak pojmowanej rzeczywistości język służy jako pomost między rzeczywistością a wiedzą, wytyczając obszar świata jednostkowego, bowiem:

„człowiek porusza się w swoim świecie, odwołując się do tego, co o tym świecie wie, czyli odwołując się do swojej wiedzy. Granice jego wiedzy są w sensie praktycznym granicami jego rzeczywistości” (Berger i Luckmann 2010: XVII).

Do zdobywania wiedzy służy język. Wyznacza on „punkty orientacyjne mojego życia w społeczeństwie i wypełnia to życie znaczącymi przedmiotami” (Berger i Luckmann 2010: 35). Poprzez powiązanie przedmiotów ze znaczeniem, czyli obiektywizację, język porządkuje świat, nadając sens codziennemu życiu. W uporządkowanym przez język świecie jednostki ludzkie kontaktują się, komunikują i wchodzi w interakcje, a doświadczenia w ten sposób uzyskane kształtują typizacje i wzorce poznawcze. Konsekwentnie zatem można uznać, że:

„struktura społeczna jest sumą wszystkich tych typizacji oraz ustanowionych za ich pośrednictwem powtarzających się wzorów interakcji”¹⁵ (Berger i Luckmann 2010: 50).

Wszelkie aktywności są obiektywizowane poprzez systemy symboli, w tym system językowy. Ten unikatowy proces jest możliwy dzięki funkcjonowaniu „przechowalni olbrzymich zbiorów znaczeń i doświadczeń” (Berger i Luckmann 2010: 55). Element ten, traktowany niżej na poziomie terminologii jako zasób wzorców znaczeń i doświadczeń kulturowych, jest kluczowy dla funkcjonowania w zbiorowości społecznej. Język typizuje zarazem doświadczenia, anonimizuje je, co umożliwia dzielenie się nimi z innymi. Poprzez ten proces biografia jako całość bezpośrednich doświadczeń każdej poszczegółnej osoby

¹⁴ Charakterystyczny w kontekście tematów niniejszej rozprawy przykład opisowy z tej pracy to: „Co jest «rzeczywiste» dla tybetańskiego mnicha, może nie być rzeczywiste dla amerykańskiego biznesmena [...]” (Berger i Luckmann 2010: 7).

¹⁵ Ważnym wnioskiem jest, że takiej typizacji towarzyszą wzorce interakcji: „typizacje te będą dopóty narzucać wzory naszej interakcji twarzą w twarz, dopóki z jego powodu nie stają się problematyczne” (Berger i Luckmann 2010: 47). Cytowani badacze określają te typizacje interakcji społecznych jako negocjacje, ponieważ działają one w każdej z tych stron i oddziałują na nie wzajemnie, adaptując stypizowane zwory. „Tak więc najczęściej moje kontakty z innymi w życiu codziennym są typowe w podwójnym sensie – postrzegam innego jako typ i wchodzę z nim w interakcję, która sama jest typową” (Berger i Luckmann 2010: 47 – 48).

staje się częścią ogólnego systemu semantycznego. Dzięki takiemu mechanizmowi język jest w stanie zachować obiektywność i subiektywność jednocześnie, zarazem umożliwia dostęp do świata. Język tworzy świat, jednak tylko na tyle, na ile zdoła wytyczyć jego granice. Właśnie w języku doświadczenia i historia pojedynczej osoby są realizowane, przechowywane i gromadzone, przy czym zachodzi to selektywnie. Taki zasób selekcionowanych znaczeń to zbiór wiedzy każdego społeczeństwa, który zapewnia jego członkom możliwość interakcji¹⁶. Tezy te, adekwatne zarówno wobec znaków i desygnatów, jak i wobec składnika myśli i odniesienia w modelu trójkąta semantycznego Ogdena i Richardsa, w bardziej bezpośrednim odniesieniu do pragmatyki komunikacji językowej zaś nie tylko wobec lokucji i illokucji, lecz także perlokucji i performatywności, można zarazem odnieść do koncepcji „poła doświadczeń” w modelu proponowanym przez Berlo, fundamentu porozumienia między nadawcą a odbiorcą w procesie komunikacji.

Polski autor przedmowy wydania książki P. Bergera i T. Luckmana streszcza w następujący sposób pogląd tych badaczy na temat relacji między człowiekiem a znaczeniem w rzeczywistości społecznej;

„Rzeczywistość społeczna ma tylko o tyle walor rzeczywistości, o ile jest wyposażona w znaczenia. Jedynie w tych znaczeniach, poprzez nie może ona istnieć. Dla jednostki ludzkiej inni ludzie są nie tylko twórcy tej rzeczywistości, materiałem, w którym dokonują się określone procesy, ale także podstawą i źródłem sensu tych procesów. Określone zjawiska mogą być postrzegane jako procesy, fakty i relacje tylko tyle, o ile uzyskują znaczenie, jakąś treść symboliczną” (Berger i Luckmann 2010: XVI - XVII).

Autorzy opracowania trafnie acz lakonicznie opisują charakter, oddziaływanie i funkcje języka: „[...] za pośrednictwem języka w każdej chwili można przywołać cały świat” (Berger i Luckmann 2010: 58). Dla uporządkowania i streszczenia powyższego przydatne może być wyjaśnienie innego badacza, który dzieli w sposób następujący cechy języka w rozumieniu P. Bergmana i T. Luckmanna:

- całkowite oderwanie subiektywnej ekspresji (tu i teraz) od samej subiektywności i jej przekształcenie na obiektywne symbole,
- dzielenie się doświadczeniami z innymi poprzez przechowywanie doświadczeń w obiektywnym zasobie wzorców znaczeń i doświadczeń, odrywając je od bezpośrednich i rzeczywistych okoliczności,
- transcendencyjność czasowa, przestrzenna oraz społeczna języka scala wszelkie zdarzenia społeczne jako system symboli,

¹⁶ Stopień istotności tak gromadzonych informacji różni się w zależności od grupy i od społeczeństwa.

- odtworzenie obiektywizowanych rzeczywistości w rzeczywistościach subiektywnych jako faktów (Deguchi 2016: 3),

Oczywistym następstwem logicznym prezentowanego ujęcia jest „pole semantyczne” (Berger i Luckmann 2010: 60), którego „[...] zakres jest ograniczony językowo” (Berger i Luckmann 2010: 60), co przyczynia się do stworzenia klasyfikacji nie tylko przedmiotów (rodzaj, liczba itd.), jak i również stosunków ludzkich odzwierciedlanych w realiach języków i kultur europejskich np. w zaimkach osobowych i formach adresatywnych, w ramach tak zwanej opozycji T-V (na niwie językoznawczej opisywanej w sposób schematyczny acz niezmiernie inspirujący w terminach zaimków władzy i solidarności przez autorów źródła Brown i Gilman 1960).

Kolejne ważne spostrzeżenie P. Bergera i T. Luckmanna dotyczy struktury istotności, czyli priorytetów wiedzy w zależności od społeczeństwa. „Ważnym elementem mojej wiedzy życia codziennego jest znajomość struktur istotności innych” (Berger i Luckmann 2010: 65), czyli umiejętności dostosowania i selekcji przekazu do odbiorcy, ponieważ:

„nie należy lekarzowi opowiadać o moich problemach inwestycyjnych, prawnikowi o bólach wrzodowych czy księgowemu o mojej potrzebie prawdy religijnej” (Berger i Luckmann 2010: 65–66).

Cytowani uczeni wnioskują, że „społeczny zasób wiedzy jako całość ma własną strukturę istotności” (Berger i Luckmann 2010: 66).

Autor polskiego wstępu do tej pozycji wyraża otwarcie zdanie, że koncepcja „społecznego tworzenia rzeczywistości” implikuje aspekty kulturowe;

„Perspektywa nakreślona w *Społecznym tworzeniu rzeczywistości* skłania zwłaszcza do badania kulturowego kontekstu wiedzy” (Berger i Luckmann 2010: XIII).

To zwrócenie uwagi na istnienie „[...] zasadniczych odmienności cywilizacyjnych wyrastających z różnego pojmowania wiedzy” (Berger i Luckmann 2010: VIII–IX)¹⁷ wskazuje, że wiedza jako całość, wsparta w unikalnych właściwościach języka, jest uwarunkowana kulturowo i społecznie i różni się w zależności od kultury.

Na szczególną uwagę zasługuje nadanie konwersacji funkcji, która „nieustannie podtrzymuje, modyfikuje i rekonstruuje jej subiektywną rzeczywistość” (Berger i Luckmann 2010: 223). Konwersacja to aparatura utrzymująca porządek świata, obejmująca również niewerbalne aspekty komunikacji. To rozmowa umożliwia językowi realizację właściwości

¹⁷ Ten autor podaje przykłady (Berger i Luckmann, IX) z świata Islamu w porównaniu do kultury Zachodu. Dla tych pierwszych wiedza to „wiedza potrzebna do życia” a dla tych drugich „wiedza dla władzy” cytując Bassam’a Tibi (1995).

i funkcji obiektywizujących rzeczywistość w połączeniu z aspektami niewerbalnymi. Umiejętnie, świadomie czy nieświadomie, manipulując różnymi wariantami potoczności rozmowy i selekcjonując odpowiednio dialekty, socjolekty i style językowe, użytkownik języka utrzymuje pewną tożsamość społeczną. Ta:

„rzeczywistość subiektywna zawsze zależy od określonej struktury uwiarygodnienia, czyli od określonych podstaw społecznych i społecznych procesów potrzebnych do jej utrzymania” (Berger i Luckmann 2010: 225).

Innymi słowy,

„[...] określone powiązania «rzeczywistości» i «wiedzy» mają związek z określonymi kontekstami społecznymi” (Berger i Luckmann 2010: 7)¹⁸.

N. Luhmann (1987), zwolennik teorii autopojetycznego systemu społeczeństwa, przedstawia również unikatowy pogląd na funkcje języka. Jego zdaniem:

„[...] język nie jest już przypisywany podmiotowi lub sumieniom, ale należy do komunikacji” (Mauer 2010: 2).

Badacz ten traktuje język w oderwaniu od podmiotu i świadomości, jako przynależny raczej do komunikacji. W myśl tej koncepcji „język pełni rolę sprzężenia między świadomością a komunikacją” (Morita 2015: 230).

W literaturze przedmiotu można odnaleźć liczne interpretacje całości tej koncepcji oraz roli w jej ramach języka. K. Mauer wyjaśnia wizję roli języka według Luhmanna jako czynnik umożliwiający autopojetyczne działanie komunikacji poprzez optymalizację współdziałania między informacją, wypowiedzią a rozumieniem. Język służyć ma ponadto jako pomost między świadomością a systemem komunikacyjnym w sposób zamknięty i otwarty, zapewniając dostęp do innych systemów (Mauer 2010: 7–8). Takie spojrzenie ukazuje kolejną metafunkcję języka, pośredniczącą w sprzężeniu świadomości i komunikacji.

B. L. Whorf formułując wcześniej podobne spostrzeżenie w nieco inny sposób, zdawał się być zarazem świadomym tej funkcji języka i jej relacji z kulturą i myśleniem;

„Myślenie nasze jest zawsze myśleniem w jakimś języku – w angielskim, w sanskrycie czy w chińskim. Każdy język stanowi rozległy i odrębny system wzorców, sankcjonujący kulturowe formy i kategorię, za pośrednictwem których nie tylko porozumiewamy się,

¹⁸ W przeciwieństwie do tak banalnością i potocznością napawającego wprowadzenia, geneza tych pojęć jest złożona i sięga idei wysoce abstrakcyjnych. Tak rozumiane społeczeństwo jest tworzone w nieustającym procesie dialektycznym, który się składa z eksternizacji, obiektywizacji oraz internizacji (Berger i Luckmann 2010: 189). W niniejszym opracowaniu wybrano zagadnienia mające związki przede wszystkim z użyciem języka i jego powiązaniami ze społeczeństwem i kulturą.

ale, co więcej, analizujemy rzeczywistość, wyróżniając bądź ignorując w niej pewne typy relacji i zjawisk, za pomocą których rozumiemy i którymi wypełniamy naszą świadomość” (Whorf 1982: 339).

Badacz ten podkreślał, że sposób myślenia jest determinowany kształtem pewnych reguł uporządkowanych przez język, którego działania jednostka nie jest świadoma. Z kolei wyraźne są kontrasty sposobów uporządkowania myśli w mowie między różnymi rodzinami językowymi.

Każdy język ma swój wyjątkowy system i schemat myślenia, który pośredniczy między komunikacją a świadomością. Można wnioskować, że sposób pośrednictwa również różni się w zależności od języka. Dotyczy to optymalizowania, syntezy informacji, wypowiedzi i rozumienia. H. Nakamura z kolei twierdzi, że:

„osoba myśląca nie musi być świadoma, że posługuje się określonym wzorcem rozumowania. Gdy jednak komunikuje swoje myśli, zawsze poddaje się zwyczajom i postawom właściwym kulturze, do której należy” (Nakamura 2005: 23).

Taki wzorzec rozumowania nazywany jest przez tego badacza systemem myślenia, a język odzwierciedla taki system. System myślenia obejmuje obszary logiki, filozofii, wierzenia i inne przejawy aktywności intelektualnej, z ich odzwierciedleniem w obrazie społeczeństwa i kultury.

Na tle wielu definicji kultury wyróżniają się ujęcia systemowe. J. Hańderek wskazuje dziesięć ujęć kultury, w tym trzy systemowe: kultura jako „system społecznych uwarunkowań, wzorów postępowania i instytucji, tradycji oraz praw, czyli kultura rozumiana jako system uwarunkowań i determinacji (represji i opresyjności)”, „zamknięty system (nieprzenikalność kulturowa, nieprzekładalność wzajemna między kulturami, kultura rozumiana jako wewnętrznie spójna i niepowtarzalna całość)” oraz „uniwersalny system (przekładalność kultur i ich wzajemne przenikanie. Poszukiwanie uniwersaliów kulturowych i wspólnych podstaw)” (Hańderek 2015: 25–26). Również definicja kultury pojmowanej jako: „komunikacja i płaszczyzna międzyludzkich interakcji (komunikacyjne koncepcje kultury, językowe koncepcje kultury)” (Hańderek 2015: 25) jest istotna dla niniejszej rozprawy.

Jeśli z wyniku naukowego dociekania istoty kultury dochodzi się do ujęć systemowych, zaś trendy badawczy wydają się rozwijać w tym kierunku, nie jest błędem uznawać, że za różnicami kulturowymi kryją się nie tylko różnice językowe, antropologiczne, społeczne czy religijne, lecz przede wszystkim różnice systemów myślenia

stanowiących fundament aktywności intelektualnej jako całości. W dalszej kolejności takie schematy myślenia wpływają na sposób użycia systemu znaków, w tym języka, i technik komunikacji interpersonalnej w danej kulturze, a nawet na istotę społeczeństwa.

W tym samym duchu rozpatrywać można koncepcję *human linguistics* ‘językoznawstwa nakierowanego na osobę ludzką’, postulowaną w badaniach językoznawczych przez V. Yngve. Według tego badacza konwencjonalne podejście lingwistyczne, identyfikowane głównie z formalizmem i strukturalizmem, nie jest w stanie zbadać ludzkich bezpośrednich komunikacji ‘face-to-face’ wystarczająco obszernie. Twierdzi on konsekwentnie, że do osiągnięcia tego celu niezbędne jest podejście interdyscyplinarne, *broad linguistics*. Postulowany zakres badań powinien obejmować takie dyscypliny, jak: socjologię, z naciskiem na relacjach języka z warstwami, pozycjami i rolami społecznymi, psychologię, szczególnie pod względem możliwości i ograniczeń mówcy i odbiorcy, ludzkiej percepcji językowej, koncepcjonalizacji języka czy przyswajania języka i antropologię, jako podejście wyjaśniające rytualne użycie języka, jego wpływy na komunikacji jako narzędzi do osiągania celów. Yngve przedstawia teoretyczne ramowe podejście scalające te interdyscyplinarne charakterystyki badań nad ludzką komunikacją. Jego celem jest ‘naukowe zrozumienie, jak ludzie się komunikują’ (Yngve 1975: 53).

Istotną przesłanką dla podejścia *human linguistics* to, w przeciwieństwie do konwencjonalnego językoznawstwa, postrzeganie indywidualnego użytkownika języka nie jako statystycznej i uśrednionej, nierealnej i zarazem wykazującej homogeniczne zdolności językowe jednostki, lecz jako istoty posiadającej w stopniu zróżnicowanym rozmaite kompetencje językowo-behawioralne. Zarazem grupa społeczna, w której zachodzą bezpośrednie interakcje komunikacyjne między takimi jednostkami, również nie jest homogeniczna, niemniej jednak spełnia pewne podstawowe warunki umożliwiające jednostkom komunikowanie się ze sobą. Taka grupa jest zdefiniowana jako społeczność współjęzykowa (*colingual community*). Warunkiem koniecznym dla funkcjonowania takiej społeczności jest istnienie jednej lub więcej cech lingwistycznych, które pozwalają odróżnić ją od innych, a nie spełnienie całości sumy kompetencji lingwistycznych jej członków. Taka społeczność współjęzykowa może wykazywać różną wielkość, poczynając od jednostki w postaci narodu lub grupy etnicznej, a kończąc na ugrupowanie religijne, stowarzyszenie hobbystyczne czy rodzinę. Kluczową sprawą jest to, jakie kryteria bierze się pod uwagę, nie język, lecz cechy behawioralne związane z komunikacją, którym nadano miano właściwości lingwistycznych. V. Yngve rozróżnia takie właściwości wrodzone i zdobyte. Pierwsze obejmują przede wszystkim organy artykulacyjne i słuchowe w sensie fizycznym oraz inne

części ciała generujące rozmaite sygnały komunikacyjne. Drugie dzielą się na współjęzykowe i sytuacyjne. Właściwości współjęzykowe to wiedza o niezbędnych aspektach behawioralnych specyficznych dla danej wspólnoty komunikacyjnej jako całości, obejmująca strukturę rozmaitych ról typowych w tym środowisku oraz sposobów i zasad komunikowania się z innymi członkami w sensie językowym i pozajęzykowym. Właściwości sytuacyjne to zdolności dostosowania się w określonym kontekście komunikacji. Ich elementy konstytutywne wykraczają daleko poza wiedzę o danej wspólnocie, jej członkach i okolicznościach fizycznych, a obejmują nawet bardziej abstrakcyjne aspekty, jak na przykład tematy rozmów, oczekiwania wobec partnerów, postawy lub rozległą wiedzę synchroniczną i diachroniczną danej wspólnoty (Yngve 1975).

Pobieżne konkluzje z analizy opisów kulturowo-socjolingwistycznych podstaw języka (z włączeniem czynników antropologicznych i psychologicznych, jakich nie wyodrębniano oddzielnie), ograniczone głównie do przydatnych w ramach realizacji celów niniejszej rozprawy, ująć można w sposób następujący:

1. Język, zarówno w ujęciu lingwistyki opisowej, jako statyczny system kompetencji, jak i socjalnej, jako dynamiczny system aktywności społecznej, osadzony pozostaje zawsze w pewnym kontekście pozajęzykowym.

2. Taki kontekst nie jest zawsze jawny dla interlokutorów. Jego konkretne przejawy w rzeczywistej sytuacji komunikacyjnej w formie umożliwiającej bezpośredni i pełny opis powiązań przyczynowo-skutkowych i logicznych z systemem językowym nie zawsze są dostrzegane.

3. Również system językowy, przez jego powtarzalne użycie w pewnych kontekstach komunikacji w danym środowisku kulturowym, wykazuje przewidywalne i możliwe do udokumentowania związki z określonymi systemami wartości i oczekiwań.

4. Opisanie wzmiankowanych związków w sposób naukowy jest możliwe, mimo ich często nieuporządkowanego i ukrytego funkcjonowania w komunikacji z użyciem języka i innych systemów.

W dalszej kolejności za wskazane uznać należy uszczegółowienie wzmiankowanych właściwości ogólnych komunikacji wewnątrz kulturowej i międzykulturowej w odniesieniu do specyfiki lokalnej komunikacji w kontekstach środowisk komunikacyjnych japońskiego i polskiego.

Rozdział 2. Japonia i Polska jako homogeniczne środowiska komunikacyjne

W rozdziale opisano najważniejsze aspekty i cechy charakterystyczne kultury Japonii oraz Polski w ich świadomie schematycznym ujęciu jako homogenicznych środowisk komunikacyjnych. Opis taki ma na celu uwydatnienie czynników kształtujących podstawowe wartości społeczno-moralne i religijne, światopoglądy i schematy zachowań. Zgodnie z przedstawionym wyżej, niemożliwym do dokładnego udokumentowania, lecz raczej oczywistym, aksjomatycznym założeniem niemożności doskonałego zdefiniowania kultury i środowiska komunikacyjnego, informacje podane niżej nie są traktowane jako bezwzględnie zawsze obowiązujące lub wyczerpujące dla definicji kształtu tych kultur i środowisk. Celem zobrazowania tego zastrzeżenia, należałoby je w dużej części opatrzyć logicznym kwantyfikatorem szczegółowym, którego treść interpretować należy w terminach jego szczegółowych modyfikatorów: *w wielu sytuacjach, często, nierzadko*. Jednocześnie zasadne wydaje się założenie, że sam fakt stosunkowo powszechnego wzmiankowania wymienionych czynników przez rozmaite źródła, fachowe i nefachowe, odzwierciedla ich istotność w wyobrażeniu świata i oczekiwaniach wobec komunikacji reprezentowanych przez członków tych środowisk. Ta z kolei właściwość w znacznym stopniu może być interpretowana jako wyrażona sądem opatrzonym logicznym kwantyfikatorem szczegółowym, o treści: *zawsze, w przeważającej większości przypadków, typowo*. To zarazem powód, dla którego wielu uczestników japońsko-polskiej komunikacji międzykulturowej może stykać się z wyjaśnieniami pewnych zjawisk bazującymi na określonych schematach interpretacyjnych.

2.1. Cechy charakterystyczne kultury i mentalności japońskiej

Pierwsze podmioty polityczne ukształtowały się na Wyspach Japońskich ponad dwa tysiące lat temu. Przez czas, jaki upłynął od tego momentu do czasów współczesnych kształtowała się unikatowa w odniesieniu do systemów wartości oraz komunikacji i schematów myślenia kultura. W tym podrozdziale poruszono wybrane istotne jej cechy, z naciskiem na fundamentalne wartości oraz kulturowe i społeczne przejawy kształtowania schematów zachowań i komunikacji. Omówiono charakterystyczne cechy organizacji korporacyjnych oraz wartości, jakimi kieruje się środowisko biznesowe. W zakończeniu podrozdziału poddano analizie cechy języka oraz ich wpływ na kształt komunikacji interpersonalnej.

2.1.1. Kontekst ogólny kształtowania się kultury japońskiej

Położenie geograficzne kraju, otoczonego oceanem i morzami, oraz wynikająca z różnych względów, politycznych i geograficznych, izolacja kraju od głównego nurtu wydarzeń zachodzących na kontynencie oraz na świecie, jaka występowała co najmniej w kilku okresach jego historii, znacznie ograniczały kontakty Japonii ze światem zewnętrznym praktycznie do połowy XIX wieku (por. Plesiewicz-Świerczyńska 2017: 25–36). Można uznawać, że czynniki te przyczyniły się do stabilnego rozwoju rodzimej kultury, przy znacznym, choć możliwym do systemowego wyodrębnienia, wpływie kultury kontynentalnych Chin. W okresie modernizacji państwa, rozpoczętym w drugiej połowie XIX wieku, kraj intensywnie przyjmował elementy kultur obcych, w tym przede wszystkim przeciwstawiane chińskiemu kręgowi kulturowemu wpływy kulturowe z krajów tak zwanego Zachodu. Zasadne wydaje się nawet stwierdzenie, że rozpoczęta wtedy pogoń za cywilizacją rozumianą powszechnie jako zachodnia to jeden z filarów Japonii nowoczesnej, widoczny w wielu dziedzinach aż do dziś. Jest to o tyle istotne dla tematyki rozprawy, że również kontakt Japonii z Polską może być siłą rzeczy sprowadzany do szerzej rozumianych kontaktów z tak zwanym Zachodem.

Wpływ kultury Chin był długotrwały, wieloetapowy, a ponadto zachodził pośrednio, częstokroć bez konieczności a nawet możliwości kontaktu z użytkownikami i językiem kultury źródłowej. Można w dużym acz uzasadnionym uproszczeniu uznać, że elementy chińskie docierały do Japonii po ich przefiltrowaniu przez użytkowników krajów pośrednich importu kulturowego, a szersze rzesze społeczeństwa japońskiego uzyskiwały z nimi styczność po ich dalszym przetworzeniu przez elity kulturalne kraju. Stąd elementy te traktowane są jako silnie zasymilowane. W odniesieniu do kultury tak zwanego Zachodu można wskazać stosunkowo gwałtowny napływ jej elementów składowych, często bez możliwości ich efektywnego przetworzenia przez elity, nierzadko w bezpośredniej styczności użytkowników docelowych z językiem i przedstawicielami kultur źródłowych. Ponadto elementy te napłynęły do Japonii stosunkowo niedawno i trudno uznać je za zasymilowane. Wahania dotyczące tożsamości japońskiej na tak zarysowanym tle historycznym i kulturowym odzwierciedla w sposób charakterystyczny reprezentowany przez wiele źródeł dotyczących historii i kultury kraju nurt intelektualny *nihonjinron*, dosł. ‘teoria tożsamości japońskiej’. Nie istnieje ścisła definicja kryteriów przynależności do tego gatunku. Niżej omówiono najistotniejsze aspekty dlań reprezentatywne.

Stosunek Japonii do innych kręgów cywilizacyjnych pod względem adaptacji ich osiągnięć kulturowych w najszerszym znaczeniu trafnie opisuje P. Varley:

„[...] Japończycy jako naród, w czasach przednowożytnych czerpiąc z kultury chińskiej, a w erze nowożytnej wzorując się na Zachodzie, zachowali jednak swoje najważniejsze wartości społeczne, etyczne i kulturowe, co pozwoliło im na różne sposoby przerabiać i dopasować się do własnych gustów i potrzeb to, co zapożyczyli” (Varley 2006: 342).

U podstaw kształtowania się kultury japońskiej można wyróżnić trzy nurty religijne i intelektualne: shintoizm, buddyzm i konfucjanizm. Pierwszy to rodzima religia japońska¹⁹. Pozostałe, które wspomina P. Varley oraz inne źródła o mniej lub bardziej fachowym charakterze i metodologii, trafiły do Japonii z Chin około połowy VI wieku (Varley 2006: 9, Nitobe 2017: 18-27, Befu 1971:28, 84-87, 145, Nakamura 2005:342, 382, 383, 386, 387, 396, 466 Blocker i Starling 2008 (36-55), Lebra i Lebra 1986: 4, Turnbull 2012:20-22, 128 185). Swoisty synkretyzm elementów tych trzech systemów, w różny sposób odzwierciedlany w rozmaitych okresach historycznych, ukształtował zarówno kulturę, mentalność, jak i ustrój polityczno-administracyjny państwa.

W procesie modernizacji państwa, w którym Japonia wzorowała się na Zachodzie, kraj przeżył dwa przełomy ustrojowe w XIX oraz XX wieku. Pierwszym z nich była Odnowa Meiji z 1868, która przyczyniła się do ogromnego skoku cywilizacyjnego tego kraju, opisanego następująco:

„Rolnicza, połowicznie scentralizowana, arystokratyczna i odosobniona w roku 1800 Japonia była już niewątpliwie przemysłowa, scentralizowana, egalitarna, konstytucyjna i ekspansyjna w roku 1900” (Najita 1980: 43–44).

Druga istotna reforma obejmuje ciąg zmian ustrojowych zachodzących po zakończeniu drugiej wojny światowej. Po wojnie następowała dalsza westernizacja i homogenizacja społeczeństwa, które można traktować jako procesy przenikające do życia codziennego kosztem utraty tradycyjnej mentalności Japończyków. Następstwami apokaliptycznej wojny były zniszczenia materialne w gigantycznej i niewyobrażalnej skali, okupacja przez armię Stanów Zjednoczonych oraz utrata pojęcia „boskości” cesarza.

¹⁹ Należy zauważyć, że istnieją również krytyczne stanowiska na temat rodzimości shinto. Według niektórych badaczy shinto to pojęcie obejmujące dosyć szerokie zakresy zjawisk, jakimi są chramy, zwyczaje i obrzędy ludowe oraz ideologię imperialną. Istnienie rodzimego wierzenia w okresie prehistorycznym i jego kultywowania w kolejnych wiekach można uznać za aspekt bezdyskusyjny. Jednak stwierdzenie, że te aspekty były kojarzone z shinto od zalania historii Japonii w obecnej formie jako unikatowa oryginalna rodzima religia, odrębna od Buddyzmu wzbudza krytyki. T. Kuroda stwierdzi, że w dawnych Chinach słowo *shinto* miało oznaczać różne wierzenia ludowe lub Taoizm i Buddyzm. Dlatego zaś w Japonii, która wypożyczyła wiele pojęć z chińskiej kultury, shinto miało oznaczać najwyżej wierzenie w *kami*. A ludowe wierzenie w dawnej Japonii prawdopodobnie kształtowały się pod silnym wpływem Taoizmu i Buddyzmu. Obecna interpretacja shinto jako odrębna religia o imperialnym kojarzeniu jest wynikiem sztucznego upolitycznienia tego wierzenia w erze Meiji, w którym ogłoszono oficjalnie separację shinto od Buddyzmu w 1868 r. (Kuroda 1981). Nawet zmianom podlegała sama koncepcja shinto na przestrzeń długiej historii tego kraju, a Meiji Shinto rozpoczęto w tym roku jest najnowszą odmianą tej interpretacji (Breen i Teeuwen 2010).

Powojenna amerykanizacja, industrializacja, standaryzacja życia przeciętnego Japończyka oraz rozpowszechnienie się kultury masowej i wdrożenie jednolitego systemu edukacji przyczyniły się do stworzenia powszechnego poczucia społecznej przynależności do klasy średniej. Można ten proces w sposób schematyczny acz uprawniony streścić następująco:

„Japończycy zawsze byli jednym z najbardziej homogenicznych narodów pod względem etnicznym, a dziś prawdopodobnie są również narodem najbardziej homogenicznym pod względem społecznym i kulturowym” (Varley 2006: 327).

2.1.1.1. Rodzima religia animistyczna

Definicje shinto²⁰ (*shintō*, dosł. 'droga bogów') można odnaleźć w literaturze fachowej, lecz także w źródłach popularnych. Niżej przedstawiono najbardziej reprezentatywne z nich:

‘Rdzenna religia Japonii, *shintō* (dosł. droga bogów) jest systemem politeistycznym, zakładającym istnienie niezliczonej ilości bóstw, które zamieszkują cały otaczający nas świat. Według wierzeń Japończyków, każde drzewo, każda rzeka, każdy kamień posiada swojego opiekuńczego ducha’ (Ambasada Japonii w Polsce: 3).

P. Varley akcentuje pojęcie *kami* ‘bóstwo’ jako fundament wierzeń tego nurtu:

„Podstawą shintoizmu jest wiara w *kami*²¹, politeistyczny zastęp bóstw, które z jednej strony – animistycznie zamieszkują naturę, a z drugiej strony – są blisko związane z ludźmi i najbardziej podstawowymi jednostkami ich społecznej organizacji, takimi jak rodzina czy rolnicza wioska” (Varley 2006: 9).

H. Nakamura podkreśla relacje zamieszkującego w naturze bóstwa z ludźmi oraz ceremoniami religijnymi:

„[...] we wszystkich rzeczach i przedmiotach zamieszkują duchy. Duchy inne niż duchy ludzi były personifikowane i uznane za boskich przodków człowieka. Takie myślenie leżało u początku powstania świątyni shintoistycznych, gdy dla potrzeb ceremonii religijnych bogowie i duchy byli przypisywani do określonego miejsca” (Nakamura 2005: 346).

²⁰ Od przełomu obecnego wieku dokonuje się rewizji dotychczasowych badań nad shinto. „Obecnie badacze zgadzają się na to, że shinto należy uznać za elastyczną etykietkę stosowanych od takich rozmaitych zjawisk jak fizycznej obecności świątyni na całym terytorium kraju, ideologii imperialnej oraz praktyk ludowych, z których każdy odzwierciedla aspekt zobowiązań do rodzimych bogów (*kami*), zaś nie za elementy spójnych i ujednoliconych systemów religijnych. Shinto, które przedstawione jest jako jedna z japońskich religii jest, ogólnie rzecz biorąc, wytworem polityki rządowej XIX wieku”. (Dolce 2015: 43)

²¹ P. Varley cytuje M. Norinagę, filozofa z okresu Edo (1600-1868): „Słowo *kami* w najogólniejszym sensie odnosi się do wszystkich boskich istot nieba i ziemi, które pojawiają się w dziełach klasycznych. W węższym znaczeniu *kami* to duchy, które przebywają w świątyniach i tam są czczone. W zasadzie istoty ludzkie, ptaki, zwierzęta, drzewa, rośliny, góry, oceany – wszystkie mogą być *kami*. Zgodnie z antycznym użyciem tego słowa *kami* nazywano wszystko, co było uderzająco wspaniałe, miało cechy doskonałości albo wzbudziło pełen szacunku podziw”. (Varley 2006 za: Agency for Cultural Affairs 1972: 37–38)

W. Kotański odnajduje źródło japońskości w prehistorycznych dziejach *Mizuho no kuni*, dosł. ‘kraju złocistego ryżu’, który miał istnieć w okresie przed epoką *Yamato*, przypadającą na okres od momentu powstania mitologii japońskiej do IV wieku. Bogata mitologia jest opisana w dwóch księgach: *Kojiki* (Księżde dawnych wydarzeń; spisano w 712 r.) oraz *Nihonshoki* (Kronice japońskiej; spisano w 720 r.) (Varley 2006:12, Blocker i Starling 2008: 47). W tych dwóch źródłach z VII wieku opisano m.in. genezę kosmosu, narodziny bóstw i czyny bogów, genealogię rodziny cesarskiej jako potomków bóstwa oraz genezę powstania Wysp Japońskich.

Jak wzmiankuje ten sam autor, kultura prehistorycznej Japonii, w odbiorze popularnym i w znacznej części zmitologizowanym stanowić ma fundament japońskiej cywilizacji, nieskażony wpływami zewnętrznymi. Według tego systemu myślenia naród japoński pochodzi od bogów, którzy stworzyli wszechświat, inne bóstwa, naturę oraz człowieka. Taka sekwencja interpretacyjna wyznacza dla mieszkańców archipelagu nie tylko chronologię czy mistyczny i animistyczny obraz dziejów narodu, lecz żywe i realne poczucie ładu i relacji kształtujących swoistą hierarchię świata i społeczeństwa (Kotański 2015).

Wzmiankowane zależności ująć można w sposób następujący:

„[...] świadomość następstwa pokoleń prowadzi Japończyków do przekonania, iż są najbardziej zwartym i zmierzającym jako całość w jednym kierunku narodem świata, gdyż ich drzewo genealogiczne rozgałęzia się niemal od czasu chaosu, tak że stanowią (wraz z wyspami też narodzonymi z bogów) jedną świętą rodzinę, choć pokrewieństwa i powinowactwa bywają tu różnego stopnia. Na tej podstawie utrzymuje się dość mocno poczucie hierarchii społecznej, gdyż współzależności między bóstwami (o których będzie dalej mowa), odnotowane w mitologii, utrzymują się zwyczajowo między ludźmi wywodzącymi się od bogów” (Kotański 2015: 15).

Przestrzeganie porządku wyrażonego w strukturze społeczeństwa w hierarchii i roli w niej jednostki to pochodna postawy poszanowania „[...] panującej we wszechświecie hierarchii bytów”. W tak pojętym świecie jednostka odgrywa rolę jako część wiecznej genealogii bytów. W tym nieograniczonym czasoprzestrzennym mechanizmie „śmierć jednostki nie likwiduje całego układu [...]” (Kotański 2015: 18, 19). Shintoistyczny świat jawi się jako zestaw reguł nie do zakwestionowania, zaś:

„zagubienie się w tej hierarchii prowadzi do naruszania porządku świata, konfliktów oraz ich następstw rytualnych i społecznych” (Kotański 2015: 18).

W mitologii można również zauważyć korzenie aktualnych wartości etyczno-społecznych, podkreślających więzi rodzinne (bogowie są spokrewnieni), poszanowanie hierarchii, dążenie do celów wyznaczonych przez głowę rodu lub rodziny i bezwarunkowe podporządkowanie się ich przywództwu (Kotański 2015: 16).

Taka postawa odzwierciedlana jest w terminie *kami* używanym we współczesnym języku japońskim jako ekwiwalent polskiego terminu *bóg*. Dawniej stosowano termin *kami* w pierwotnym znaczeniu 'dawca mocy' lub 'dawca życia' (Kotański 2015: 17), nie tylko wobec własnych bóstw, lecz również do wszystkich przejawów natury, drzew, rzek, gór, wiatru itd. Traktowane były one niczym bóstwa, bowiem wierzono, że w każdym z tych przejawów mieszka istota boska, co z kolei:

„[...] wiązało się z uznaniem danego obiektu za święty, godny czci, nietykalny, nieskalany, czysty, a często też z uznaniem, że w obiekcie takim jest obecna jakaś istność, zwykle niematerialna [...]” (Kotański 2015: 17).

To rodziło swoiste poczucie więzi między siłą czy istotą, która zainicjowała genezę świata oraz naturą jako tworem i człowiekiem będącym następstwem tego procesu. Silne poczucie bliskości ludzi i bóstw oraz przodków podtrzymuje pewien swoisty stan percepcyjno-emocjonalny:

„Wierzenia te [...] nawarstwiały się w psychice wyspiarzy, gdyż wynikały z warunków ich bytowania, były nadbudową ideologiczną, mającą uzasadniać to wszystko, co było w przeszłości [...]” (Kotański 2015: 9).

Nakamura opisuje te zjawiska nieco odmiennie. Skłonność Japończyków do percepcji bóstw we wszelakich zjawiskach ma oto być przejawem traktowania przez nich także samych zjawisk jako absolutu. Taka postawa spowodowana jest:

„[...] skłonnością do polegania raczej na odbieranych intuicyjnie wydarzeniach jednostkowych niż na uniwersaliach” (Nakamura 2005: 346).

Na takim gruncie duchowości w połowie VI wieku zostały przyjęte w Japonii buddyzm oraz konfucjanizm, które przenikały stopniowo do schematów myślenia oraz do kultury.

Przy świadomości pewnego schematyzmu takiego spojrzenia, warto się przyjrzeć pozostałym stadiom modelu rozwoju cywilizacji japońskiej zaproponowanego przez W. Kotańskiego. Po tym początkowym etapie następuje okres od IV do XVI w., w którym Japonia była pod silnym wpływem cywilizacji chińskiej. Kolejne, ostatnie stadium rozwojowe, trwa od XVI do dziś i charakteryzuje się spotkaniem Japonii z cywilizacją

zachodnią (Kotański 2015: 13)²². W tej ostatniej fazie swoista asymilacja i symbioza trzech systemów wierzeń krystalizuje się w wyjątkowo oryginalnej postaci, scentralizowanej wokół autorytetu cesarskiego. Po drugiej wojnie światowej Japończyków pozbawiono, przynajmniej na poziomie oficjalnej terminologii, boskości cesarza, co przyczyniło się do osłabienia więzi współczesnych obywateli kraju z nurtem shinto, na którego czele stoi cesarz.

Dla przeciętnego nowożytnego Japończyka, a przynajmniej dla mieszkańców wielkich aglomeracji, jak Tokio, pojęcie shinto niekoniecznie należy do codziennego dyskursu, a raczej jest to termin upolityczniony, wywołujący skojarzenia z politycznymi ugrupowaniami skrajnie nacjonalistycznymi. Często wyjaśnienie podstawowego znaczenia terminu może sprawiać problemy²³. Taki stan odbioru rodzimej religii przez mieszkańców Japonii opisuje jeden z badaczy:

„Ponieważ Shinto nie ma żadnej doktryny zapisanej słowami i jest tak oczywiste w życiu, Japończykom trudno jest jasno wyjaśnić, co to takiego” (Hara 2003: 81).

Innymi słowy, poniekąd zgodnie z poglądami H. Nakamury, Japończycy intuicyjnie rozumieją wartości shintoistyczne, nie potrafią jednak i potrzebują ich przekładać na terminy logiczne ani wyrażać słowami. Niejako intuicyjnie mają rozumieć hierarchię uniwersum oraz własną pozycję w niej, nawet bez znajomości jej źródeł.

2.1.1.2. Buddyzm i zen

Buddyzm²⁴ dotarł do Japonii z Chin w VI wieku w okolicznościach, w których stosunki dyplomatyczne między tym krajem a kontynentem rozwijały się dynamicznie, a kultura

²² W. Kotański twierdzi, że japonistyka powinna się zajmować zagadnieniami cywilizacyjnymi, a nie poszczególnymi stadiami rozwojowymi czy przejawami kultury, popierając tym samym stanowisko J. Kreinera (1984) i T. Umesao (1984). Pod pojęciem cywilizacji rozumie przede wszystkim takie obszary jak: hiloteknika, biotechnika, demotechnika i semiotechnika, a jako kulturę rozumie wyższe wartości poznawcze, użytkowe, estetyczne i etyczne (Kotański 2015: 14).

²³ Na podstawie empirycznych doświadczeń autora niniejszej pracy można stwierdzić, że również dzieci i młodzież w wieku szkolnym, a nawet licealnym i czasami uniwersyteckim, mają trudność z odróżnieniem świątyni shintoistycznych od świątyni buddyjskich pod względem ich pochodzenia, treści wierzeń, znaczeń symboli i obrzędów itd. Najprostszym sposobem wyjaśnienia dzieciom tej różnicy jest sięganie po skrót myślowy, że: „*kami* są z świątyni shintoistycznej, a *hotoke* ‘Budda’ ze świątyni buddyjskiej”, bez odwołania do żadnej z religii według specjalistycznej terminologii, ponieważ jako instytucja społeczna lub artefakty architektury oba wzmiankowane artefakty można uznać za popularne w życiu codziennym elementy kultury. Brak natomiast raczej jasnego rozróżnienia form wierzeń w świadomości Japończyków. Na przykład w sytuacji kryzysowej powszechne językowe odwołanie do istot boskich to *kami-sama*, *hotoke-sama* ‘Buddo [ratuj mnie]’.

²⁴ System religii i filozofii, który powstał przez samodzielną drogę praktyk duchowych hinduskiego Siddhartha Gautama, który urodził się ok. 560 r. p.n.e. (dokładna data narodzenia i śmierci nie ustalone) w Lumbini. Ten książę pochodzący uzyskał oświecenie czy stan buddy (*bodhi*), stał się Buddą (osobą oświeconą) i

wywodząca się z cywilizacji chińskiej zaczęła pośrednio, lecz przemożnie wywierać wpływ na japońską kulturę rodzimą. Zen, jedna ze szkół tej pierwotnie indyjskiej religii, trafiła do Chin w VI wieku, a do Japonii już w VII wieku, przez japońskiego mnicha Dōshō (598-670) (Ku 2016: 91)²⁵.

D. Suzuki, który jako pierwszy pisał po angielsku na temat buddyzmu w Japonii i stąd może zostać uznany nie tyle za autora w pełni wiarygodnego, co bardzo popularnego wśród odbiorców anglojęzycznych, akcentuje, z pewnymi przerysowaniami, wagę tej religii w kulturze kraju:

„Nie można mówić o kulturze japońskiej nie uwzględniając buddyzmu, ponieważ w każdej fazie rozwoju możemy odnaleźć różne formy buddyjskiego sposobu odczuwania...”

i dalej:

„[...] tak wszechogarniające, że my, którzy żyjemy w samym jego centrum, nie jesteśmy tego w ogóle świadomi” (Suzuki 2009: 141).

Mimo znacznych wpływów innych szkół buddyjskich na różne sfery życia ówczesnych mieszkańców Japonii, D. Suzuki najsilniej podkreśla rolę zen i stwierdza:

„[...] o ile wpływ innych szkół buddyjskich ograniczał się do duchowego życia Japończyków, o tyle oddziaływanie zen było znaczenie szersze – przeniknął on głęboko każdy aspekt kulturowego życia narodu” (Suzuki 2009: 12).

Celem zen jest osiągnięcie *satori* ‘oświecenia’ czyli stanu psychiczno-duchowego pozwalającego dostrzec „prawdę o rzeczywistości” (Suzuki 2009: 142), bez skojarzenia jej z pojęciami i słowami. To z kolei składać się ma na swoistą umiejętność percepcji istoty przekazu bez pośrednictwa znaków werbalnych. D. Suzuki opisuje to specyficzne i zarazem mistyczne podejście do poznania świata następująco:

rozpowszechniał swoje nauki. Nauka Buddy skupiała się głównie na cierpieniach zwykłych ludzi, co przyczyniło się do szybkiego rozprzestrzenienia się na Półwyspie Indyjskim, a potem na regionach sąsiadujących, w tym m.in. Chinach i Japonii. Obecnie Buddyzm zalicza się do trzech głównych religii świata obok chrześcijaństwa i islamu. (Różycka-Tran 2022: 60-www.britannica.com/topic/Buddhism, dostęp: 05.12.2022).

²⁵ Po Dōshō inni mnisi przekazywali nauki zen do Japonii: chińscy mnisi Dao-xuan (Dōsen) w wieku VIII (Ku 2016: 91, Ibuki 2022: 91) oraz Yi-Kong (Gikū) (daty urodzenia i śmierci nieznane) w IX wieku (Ibuki 2022: 99). Jednak ich wpływy na rozwój Zen w Japonii były dość ograniczone. Rozkwit zen rozpoczęto dopiero w XII wieku, kontakty kulturowe między Japonią a chińską dynastią Song (960-1279). Pojawiły się wtedy inne sekty zen. W połowie XII wieku (od 1168 do 1187 r.) japoński mnich Eisai (1141-1215) odwiedził klasztory w Chinach i przyswoił zen. Po powrocie do ojczyzny Eisai ustanowił pierwszy klasztor sekty rinzai (1191 r.). Oprócz niej istnieją dwie inne sekty zen w Japonii: sōtō utworzona przez Dōgen (1200-1253) w 1227 r. i ōbaku, utworzona przez Yinyuan Longqi (Ingen Ryūki) (1592-1673) w 1661 r. (Baroni 2000: 25).

„Konceptualizacja wiedzy do pewnego stopnia czyni nas mądrzejszymi, ale jest to wiedza powierzchowna. Nie jest to czysta, żywa prawda i dlatego taka wiedza nie jest twórcza, lecz stanowi tylko zbiór martwych prawd”,

po czym konkluduje z użyciem charakterystycznej hiperboli: „Pod tym względem zen jest najdoskonalszym przejawem myślenia Wschodu” (Suzuki 2009: 142). Takie osiągnięcie prawdy Suzuki kontrastuje z zachodnim podejściem do prawdy, konfrontując intuicję wschodnią z logiką i dyskursywnością Zachodu.

Istota zen ma sięgać znacznie głębiej, aż do poziomu wyzbycia się *ja*, pojmującego świat, które powinno ustąpić w nieświadomość, „nie-umysłowość lub nie-myślenie (*munen*)” (Suzuki 2009: 147), „nie-refleksję (*musō*)” lub „nie-ja (*muga*)” (Suzuki 2009: 80). To ostatnie pojęcie może być, jak postuluje cytowany autor, odzwierciedlane w utworach *haiku*, prawdopodobnie najkrótszej na świecie formie poezji, osadzonej głęboko, jak podkreśla to cytowany autor w zen:

„Poeta bowiem powinien przede wszystkim być pozbawiony «ja», tak jakby mógł pochwycić w objęcia cały wszechświat”.

Zatem „[...] poeta *haiku* nie może mieć własnego «ja» – w żadnej postaci” (Suzuki 2009: 174). Suzuki argumentuje tę postawę wobec werbalizacji pojęcia oraz pozbawienia się własnego *ja* następująco:

„Zen nie jest radykalnym przeciwnikiem słów, ale doskonale zdaje sobie sprawę, że słowa zawsze mają tendencję do odrywania się od rzeczywistości i zamieniania się w pojęcia. I takiej konceptualizacji zen jest przeciwny” (Suzuki 2009: 3).

Takie dystansowanie się od konceptualizacji prawdy, w ramach techniki pojmowania rzeczywistości bez werbalizacji, opisać można jako fundamentalne podłoże założenia wysokokontekstowości komunikacji (polegania na informacjach niedeklarowanych wprost w kanale językowym) (E. Hall 1984:125-171; por. 3.2.5.3). Perspektywa oglądu sceny komunikacji pozbawiona *ja* skłania mówcę do dostosowania się do otoczenia i do przyjęcia postawy raczej kolektywistycznej aniżeli indywidualistycznej. Można nawet postulować, że przyjęcie perspektywy osobowego *ja* uniemożliwia w znacznym przynajmniej stopniu dochodzenie do prawdy. Zen każe porzucić iluzoryczne *ego* i stać się częścią tej prawdy, czyli własnego otoczenia, a nawet jednością z nim.

W ramach praktyki zen, można wymienić elementy: medytacji *zazen* i ćwiczenia umysłowego dochodzenia do prawdy *kōan*²⁶.

Pierwszy element odnosi się do uprawiania medytacji w milczeniu. Jej celem jest nie tylko wzmacnianie koncentracji czy uważności, lecz przede wszystkim pozbycie się w myślach słów. Odnosi się to do dążenia jej do umiejętności uchwycenia rzeczywistości i prawdy w możliwie najdoskonalszej postaci, nieznieskształconej i niezafałszowanej poprzez pośrednictwo języka.

Element drugi to opowieści i pytania zadawane uczniom przez mistrza. Zrozumienie ich wykracza poza poziom logiczno-racjonalny. Przez te praktyki mistrz doprowadza uczniów do duchowego przebudzenia, sedna zen oraz prawdy natury i życia (Grenard 2008:153-154, Kubose 1973: xi)²⁷.

W takiej praktyce ważny jest również sposób osiągania oświecenia; duchowego przebudzenia oraz stosunek mistrz – uczeń. Ich relacja opiera się na swoistym uwalnianiu mądrości, wiedzy i doświadczeń w sposób bezpośredni, przy wyzbyciu się w maksymalnym stopniu słów, mowy i pisma.

W trakcie praktyki usystematyzowane, praktyczne wskazówki werbalne przy *zazen* i *kōan* nie są zazwyczaj udzielane, a główne elementy szkolenia to naśladowanie mistrza i żmudne powtarzanie czynności. Uczniowie rozpoczynają medytację bez teoretycznego przygotowania czy wyjaśnienia doktrynalnego, ponieważ to byłaby już „nauka spisana”.

Mistrzowie w takim ujęciu mają dysponować wiedzą, uzyskaną na podstawie własnych doświadczeń i doświadczeń ich mistrzów, jak niedoskonała jest logika oparta na substancji języka. W pewnym zakresie można zestawiać taką postawę z twierdzeniem L. Wittgensteina na temat ograniczeń języka jednostki przekładających się stosunkowo bezpośrednio na ograniczenia pojmowanego przez nią świata. W tej perspektywie zen próbuje przekraczać ograniczenia intelektu, uwolnić się od języka i wyostrzać zmysły.

²⁶ Wyraźnie zauważalne są w Japonii polemiki między sektami rinzai i sōtō na temat praktyk zen. W pierwszej, do której należał D. Suzuki, *kōan* obok *zazen* stanowi istotny element praktyk. Z kolei w praktykach drugiej z nich można stwierdzić koncentrację głównie na *zazen*, medytacji w ciszy. Mimo tej istotnej różnicy, obraz praktyk zen w tych dwóch metodach rozpowszechniał się za granicą głównie przez angielskie opracowanie D. Suzuki'ego. (Kozyra 2004: 36-38). W dysertacji, kierując się celami ogólnymi i opisowymi, przedstawiono głównie praktyki rinzai, co ze zrozumiałych względów nie odzwierciedla i nie może odzwierciedlać wspomnianego zróżnicowania.

²⁷ Przykładowe sekwencje dialogów w ramach tej praktyki mogą brzmieć następująco. Pytanie: *W czym moja stopa przypomina kopyta osła?* Odpowiedź: *Gdy czapla stoi w śniegu, jej kolor jest inny.* Pytanie: *Każdy ma jakieś rodzinne miejsce z powodu swojej karmy. Gdzie jest twoje?* Odpowiedź: *Wczesnie rano zjadłem kleik z białego ryżu; teraz znów jestem głodny.* (Varley 2006: 103. za: Dumoulin 1963:126).

Forma przekazania swoistej wiedzy ukrytej może znajdować odzwierciedlenie w wielu innych dziedzinach japońskiej kultury jak przypisywane wojownikom zasady *bushidō*, sztuka układania kwiatów *ikebana*, sztuka herbaty (*chanoyu*), poezja *haiku* itd. Pozostawiać ma ona istotny ślad również we współczesnym życiu codziennym jednostki w Japonii. W literaturze współczesnej, a przynajmniej w dyskursie z nią związanym, także zauważalne są wpływy zen. K. Ōe, japoński noblista w dziedzinie literatury, odwoływał się w swej mowie wygłoszonej na uroczystości wręczenia nagród Nobla w roku 1994 do charakterystyki wierszy buddyjskich mnichów ze średniowiecza, twierdząc, że w ich większości pojawia się wątek lingwistycznej niemożności opisywania rzeczywistości (Ōe 1995: 111-112). Autor ten uznaje zarazem, że także Y. Kawabata, pierwszy japoński laureat literackiej Nagrody Nobla, utożsamia się z tymi mnichami, mimo że jest pisarzem współczesnym. W ten sposób sedno japońskiego tradycyjnego piękna reprezentowanego przez Kawabatę ma przejawiać się właśnie w zen²⁸.

Również J. Tanizaki, autor *Pochwały cienia*, dostrzega w charakterystyczny sposób wpływ zen na codzienność życia w Japonii. Autor ten twierdzi nawet, że potrawy japońskie istnieją nie tylko po to, żeby cieszyć się estetyką ich wyglądu, pomijając walory czysto kulinarne, lecz również aby medytować nad nimi (Tanizaki 2016: 40). W tym spostrzeżeniu nawiązuje on również do odkrycia S. Natsume, pisarza z ery/okresu Meiji, na temat ciemnego koloru *yōkan*, tradycyjnych japońskich łakoci, jako nastrajającego niejako do medytacji. W tekście Tanizakiego, o treści charakterystycznej poniekąd dla epoki, w jakiej powstał, zarysowuje się w sposób bardzo wyraźny dychotomia między jasnym, jaskrawym, zelektryfikowanym i głośnym Zachodem oraz Japonią która cenić ma półmrok, cień i milczenie – „[...] motywem przewodnim naszej kuchni zawsze jest cień, z cieniem łączy ją nierozzerwalny związek” (Tanizaki 2016: 42), „[...] piękno japońskiego pokoju to nic innego jak gra odcieni półmroku o różnej intensywności” (Tanizaki 2016: 45) „Prawdopodobnie taką właśnie upiorną, niepokojącą ciszę ciemnych zakamarków mają na myśli ludzie z Zachodu, kiedy mówią o «tajemniczym Wschodzie»” (Tanizaki 2016: 50). Ten cień właśnie „[...] skłania do medytacji” (Tanizaki 2016: 40). Podobnie jak K. Ōe, J. Tanizaki nad zanikaniem przejawów japońskości:

„Możemy mówić, co chcemy, ale skoro Japonia dokonała wyboru i zmierza szlakiem wytyczonym przez Zachód, nie pozostaje jej nic innego, jak odważnie posuwać się naprzód, pozostawiając starych ich własnemu losowi”

²⁸ Ōe 1995: 111–112. Kawabata twierdzi wręcz, że piękno japońskie tkwi w klimacie zen.

i dalej:

„Wszystko to napisałem z myślą o tym, że znajdzie się, być może, w jakieś dziedzinie, na przykład w literaturze albo w sztuce, takie pole, gdzie uda się tę stratę nadrobić. Chciałbym ponownie przywołać, przynajmniej w literaturze, świat cieni, który właśnie tracimy” (Tanizaki 2016: 90)²⁹.

Praktyki zen w formach przejawów kulturowych są opisywane również przez autorów cudzoziemskich, o czym także można wzmiankować z pewną rezerwą, jednak nie sposób wyeliminować takich źródeł jako czynników kształtujących obraz Japonii na świecie. E. Herrigel, autor akcentujący w sposób świadomy odmienność Japonii, podczas swojego pobytu w Japonii miał trenować pod opieką mistrza japońskie tradycyjne łucznictwo (Herrigel 1997)³⁰. Opis postępów, jakie zachodni osiągał, dochodząc do najwyższego poziomu tej sztuki, oraz relacja o tym, jak analizował te praktyki przez pryzmat zachodniego schematu myślowego, obrazować mają cechy japońskiego podejścia do prawdy. Herrigel podkreśla żmudną rutynę naśladowania mistrza, powtarzania i innych ćwiczeń oraz uznaje intuicję i naśladowanie za wspólną podstawę tradycyjnej japońskiej kultury, która kształtuje fundament relacji między mistrzem a uczniem. Postuluje on zarazem, że ta tradycyjna forma przekazywania wiedzy jest wciąż aktywnie obecna w życiu codziennym Japonii, mimo że zachodni styl edukacji został przyjęty i upowszechniony w kraju (Herrigel 1997: 18). Zwraca też uwagę na relacje międzyludzkie w formie wymogów wobec ucznia, między innymi: dokładnego odwzorowania czynności mistrza, braku możliwości zadawania pytań mimo skrajnie lakonicznego i powierzchownego charakteru wyjaśnienia i cierpliwego oczekiwania na postępy. E. Herrigel uznaje przy tym rolę mistrza za niezmiennie odpowiedzialną, wykraczającą poza zakres jego profesji i dostrzega, że:

„związek między nauczycielem a uczniem z dawien dawna uchodzi za jedno z najważniejszych życiowych zobowiązań” (Herrigel 1997:18)³¹.

²⁹ We wprowadzeniu do książki Ōe obrazuje Zachód przez pojęcie *electric light*, do którego japoński naród zdążył się przyzwyczaić, i krytykuje wiele zachodnich wynalazków opartych na elektryczności jako inwazyjne wobec japońskiej tradycji. Nie nawiązuje przy tym w żaden sposób do roli światła w kulturze tzw. Zachodu przed wynalezieniem elektryczności.

³⁰ Opisuje on dokładnie, jak osiągnął sedno prawdy, łącznie ze swoimi empirycznymi epizodami, w których przeplatały się irytacja wobec mistrza oraz entuzjazm wynikający z mistyczności etapów odkrywania prawdy zen.

³¹ Choć Herrigel był w pełni świadom schematu przekazywania i przejmowania wiedzy, zdarzyło mu się nalegać na mistrza, by ten udzielił jasnych i logicznych odpowiedzi po wysłuchaniu jego lakonicznego wykładu na temat konieczności wyrzeknięcia się swojego *ego*: „Jak może dojść do oddania strzału, jeśli «ja» nie strzela?” (Herrigel 1997: 22). Na to mistrz odparł jedynie „Samo «się» strzela” (Herrigel 1997: 22). Wysoce nieusatysfakcjonowany i zirytowany z powodu widocznego braku postępu we własnym odczuciu i notorycznego braku logicznych odpowiedzi ze strony mistrza, uczony pewnego dnia dążył do uzyskania

I. Nonaka i H. Takeuchi (1995), japońscy badacze zajmujący się zagadnieniem wykorzystywania i kreowania wiedzy w organizacjach, stwierdzają z kolei, że Japonia zawdzięcza swe sukcesy gospodarcze „organizacyjnemu stworzeniu wiedzy” (Nonaka i Takeuchi 1995: 3). Argumentują oni swą tezę wykazując, że istnieją zasadnicze różnice między japońską „wiedzą niejawną (*tacit knowledge*)” a zachodnią „wiedzą jawną (*explicit knowledge*)”³². Uznają właśnie zen za jeden z czynników warunkujących japońską kreatywność, zaś cechy charakterystyczne tej praktyki religijnej, przejawiające się w formie wiedzy niejawnej, za właściwe japońskiej kulturze.

Podejście japońskie do wiedzy oraz sposobów osiągnięcia jej zgodnie z filozofią zen można zatem podsumować następująco³³:

- Według filozofii zen rzeczywistość i świat nie mogą być pojmowane za pomocą języka, ponieważ język jedynie ogranicza percepcję. Czysta rzeczywistość i prawda, które można uchwycić jedynie poprzez percepcję pozawerbalną, funkcjonują poza poziomem języka i poza słowami.
- Sedno wiedzy nie może być przekazane za pomocą języka. Nabiera ono rzeczywistego charakteru tylko wtedy, gdy towarzyszą mu inne, bardziej bezpośrednie, niewerbalne bodźce, jak zmysły, doświadczenia i intuicje (właśnie takim sposobem, „od serca do serca”, niejako drogą telepatyczną, mistrz zen ma przekazywać wiedzę uczniom).
- Modele poznania ogniskują się na wiedzy jawnej i niejawnej. Korzystanie z tych dwóch sfer – logiczno-werbalno-jawnej i intuicyjno-niewerbalno-

choćby trochę bardziej zrozumiałego wyjaśnienia, próbując wciągnąć mistrza w dyskusję. Odczuwając emocjonalne podniecenie i jego podstępny, mistrz odciął się od nich, tłumacząc, że byłby złym mistrzem, gdyby wyjaśnił i przekazał mu to za pomocą słów, pozbawiając go możliwości osobistego doświadczenia tego wszystkiego, i kazał zaprzestać dyskusji, a skupić się na ćwiczeniach. Po osiągnięciu stanu pozbawienia własnego „ja” sam uczeń dostrzegł, że „należy, zatem jeszcze raz podkreślić, że sztuka w Japonii – między innymi także sztuka łucznictwa – nie dostała się pod wpływ buddyzmu zen dopiero w czasach nam bliskich, lecz już od wieków pozostaje pod jego oddziaływaniem” ponieważ „[...] Wielka Doktryna jest żywym faktem” (Herrigel 1997: 28).

³² „[...] wiedza wyrażona słowami i liczbami stanowi jedynie wierzchołek góry lodowej. Wiedzę postrzega się przede wszystkim jako «ukrytą» – coś, co nie jest łatwo widoczne i niedające się wyrazić. Wiedza ukryta jest bardzo osobista i trudna do sformułowania, co utrudnia komunikację lub dzielenie się nią z innymi”. (Nonaka i Takeuchi 1995:8), a dalej opisują kwestię działania każdej osoby następująco: „[...] wiedza ukryta jest głęboko zakorzeniona w działaniu i doświadczeniach jednostki, a także w ideałach, wartościach lub emocjach, które on lub ona akceptuje” (Nonaka i Takeuchi 1995:8). Jako taką wiedzę niejawną ci uczeni kwalifikują spostrzeżenia, intuicję i przeczucie.

³³ Historia i istota filozofii zen oraz jej wpływy w kulturze japońskiej są rozlegle opisane w książce *Zen i kultura Japońska* napisanej przez japońskiego buddyjskiego mnicha Daisetsu T. Suzuki. Przede wszystkim omawia on jej wpływy na konfucjanizm, samurajów, sztukę miecza, haiku, sztukę herbaty i umiłowanie przez Japończyków natury.

niejawnej w percepcji rzeczywistości, a nawet uznawanie tej niejawnej percepcji za podstawową, zaś tej jawnej za pochodną tej pierwszej, ma być głęboko zakorzenione w mentalności Japończyków.

- Przekazywanie wiedzy oparte na filozofii zen różni się zasadniczo od form nauczania typowych dla cywilizacji zachodniej. Wysokokontekstowy styl komunikacji jest narzędziem do przekazywania (por. 3.2.5.3) i zdobywania wiedzy niejawnej, a ostatecznie dochodzenia do prawdy pozawerbalnej. Taki mechanizm ma stanowić część integralnej, charakterystycznej więzi interpersonalnej między mistrzem a uczniem, w której autorytet mistrza nie jest absolutnie podważalny i wymaga od ucznia podporządkowania się mu całym sobą. Jest on stawiany jako wzór i podtrzymywany w tradycyjnych dziedzinach, ale również obecny we współczesnym życiu codziennym.
- Bezwarunkowe podporządkowanie się mistrzowi, przełożonemu lub osobie stojącej na czele organizacji opisywane jest jako zjawiskiem typowe w japońskim społeczeństwie.

Wobec ostatniego wymienionego punktu pewne uwagi zgłasza H. Nakamura:

„Postawa całkowitego poddania się określonej osobie jest jedną z głównych cech sposobu myślenia dawnych Japończyków. Obyczaje japońskie odzwierciedlają tę postawę, czy to we wspomnianym już przysłowiu, iż „lojalny wasal nie zna dwóch panów”, czy w kodeksach „etyki zawodowej” różnych grup społecznych, nawet tak odległych od tego rodzaju zasad jak hazardziści. [...] nie można traktować tego zjawiska jedynie jako wyniku systemu feudalnego” (Nakamura 2005: 445).

Autor ten podkreśla aktualność takiej postawy również w współczesnej Japonii. Jednocześnie wymienia on pewne jej negatywne skutki, jak „bezkrytyczna akceptacja autorytetu kosztem jednostki” (Nakamura 2005: 445).

2.1.1.3. Konfucjanizm

Obok buddyzmu, który odgrywa wiodącą rolę w duchowości na Dalekim Wschodzie, w Japonii za najbardziej upowszechniony w społeczeństwie zbiór wartości filozoficzno-

etyczno-religijnych uważany jest konfucjanizm³⁴. Filozofia ta dotarła do Japonii w VI wieku VI w.³⁵. Regent Shōtoku korzystał z tej chińskiej nauki do wprowadzania reform w państwie. W przekaz Prawa Siedemnastu Artykułów (604) jego autorstwa wplecione są nie tylko myśli buddyjskie, lecz również nauki Konfucjusza. Prosty styl i forma wskazówek skutecznie określały wzory zachowań etycznych (Nakamura 2005: 25). Zarazem styczność z tymi treściami mogły mieć jedynie elity społeczeństwa japońskiego (Befu 1971, Najita 1980). W adaptacji konfucjanizmu na potrzeby ówczesnej Japonii przyjęte zostały raczej przyziemne, praktyczne aspekty tej idei, obejmujące etykę, relacje interpersonalne i politykę państwa (Befu 1971).

W ramach konfucjanizmu relacje międzyludzkie opierają się na pięciu filarach: władca – poddany, ojciec – syn, mąż – żona, starszy brat – młodszy brat oraz stosunki między przyjaciółmi. Poprawne ich kształtowanie wymaga cnoty, lojalności, życzliwości i pobłażliwości. Tak definiowane podstawy funkcjonowania społeczeństwa osadzonego w hierarchii, na którego czele stoją cesarz i jego rodzina. Za czasów szogunatu Tokugawa (1603-1868) konfucjanizm był studiowany przez władze, a także stanowił źródło dydaktyczno-wychowawcze dla przedstawicieli klasy samurajów, jako koncepcyjny filar systemu hierarchicznego oraz wartości moralno-behawioralnych. Ponadto prąd ten wywierał wpływ na ustrój prawny kraju od VII wieku aż do ery/okresu Meiji (Hendry 1987: 113–114).

Systemem zasad funkcjonującym w okresie Tokugawa (1600-1868) był neokonfucjanizm. Ten nurt służył jako wzorzec porządku i ładu w systemie politycznym *bakuhau*, w którym *bakufu*, czyli rząd centralny sprawowany przez szogunów Tokugawa,

³⁴ Konfucjanizm zawdzięcza nazwę chińskiemu myślicielowi Konfucjuszowi (551–479 p.n.e.), który był gorliwym wyznawcą klasyki i tradycyjnych wartości. Systematyzując swoją wiedzę, przekazywał ją swoim podopiecznym. Jego uczniowie, zwłaszcza tacy kontynuatorzy tej szkoły jak Mencjusz oraz Xunzi, kultywowali i rozwijali te nauki. System myślenia zainicjowany przez Konfucjusza poddawany był stałym modyfikacjom na przestrzeni ponad dwóch tysięcy lat: mieszanie się z innymi szkołami myślowymi, wyłączenie filozoficznych szkół legistów (Fajia) za czasów dynastii Qin, przyjęcie konfucjanizmu przez ówczesną władzę jako oficjalnej filozofii państwa dynastii Han, adaptacja jako instrumentu administracyjno-zarządczego przez kolejne dynastie, aż do momentu pojawienia się neokonfucjanizmu w trakcie panowania dynastii Song i Ming (Blocker i Starling 2008). Neokonfucjanizm, między innymi dzięki głównemu przedstawicieli Zhu Xi, odzyskał żywotność jako przeciwwaga wobec taoizmu oraz buddyzmu, które zajmowały dominującą pozycję w ówczesnych Chinach ok. XIII wieku (Turnbull 2012). Racjonalistyczny charakter tego systemu myślenia sprawia, że oscyluje on między religią, filozofią a etyką. Mimo że w wielu tekstach popularno-naukowych, a w niektórych opracowaniach naukowych również, można znaleźć nierzadko określenie *religia*, M. Weber uważa, iż konfucjanizm nie implikuje podstaw religijnych czy metafizycznych. Z kolei niektórzy japońscy uczeni uznają konfucjanizm za podstawę japońskiej etyki (Nakamura 2005).

³⁵ Według K. Paramore są trzy hipotetyczne daty (Paramore 2016): 1) rok 284 – w *Nihonshoki* można znaleźć zapis o dotarciu do Japonii przez Półwysep Koreański między innymi 10 tomów księgi „Rongo”; 2) rok 405 – P. Kornicki zauważa konieczność rewizji tej daty (Kornicki 1998: 278–279); 3) rok 513 – M. Inoue uważa, że ta nauka dotarła do Japonii razem z innymi darami udokumentowanymi w kronice *Nihonshoki* (Inoue 1993:170).

sprawował kontrolę nad krajem poprzez nadzór nad *han* ‘księstwami feudalnymi’ i *daimyō* ‘panami feudalnymi’³⁶. Takie stosunki były utrwalane i wzmacniane dzięki wartościom nauki Konfucjusza: *chū* (chiński: *zhong*) ‘wierności’ i *kō* (chiński: *xiao*) ‘oddaniu synowskiemu’ (Turnbull 2012:169).

Aż do zakończenia drugiej wojny światowej utrzymywany był w mocy „Cesarski reskrypt o wychowaniu” z roku 1890, którego inspiracje stanowiły shinto oraz konfucjanizm (Nakamura 2005: 241, Befu 1971: 145). Dokument ten:

„połączył elementy etatyzmu sintoizmu, etyki konfucjańskiej i nowoczesne podejście do [...] celu edukacji i odpowiedzialności obywatela za nowe państwo³⁷” (Befu 1971: 145).

W tamtym czasie edukacja została scentralizowana, nie tylko w sensie systemu edukacyjnego, lecz również duchowym. Mieszanka nurtów myślowych przenikała do całego systemu kształcenia:

„Aż do klęski w 1945 r. rząd prowadził politykę edukacji duchowej dla mas opartą na połączeniu nauk i metod konfucjańskich Chin, dziedzictwa samurajów i moralności kupców Tokugawa” (Rohlen 1986: 328).

Najważniejszym element dla systemu politycznego ery Meiji to redefinicja roli cesarza:

„Nowe państwo japońskie miało [...] być [...] wielką i posłuszną konfucjańską rodziną z cesarzem-ojcem jako głową” (Varley 2006: 241).

Ideę utożsamienia tronu cesarskiego stojącego na czele rodzimej religii shinto z systemami wartości buddyzmu oraz konfucjanizmu pochodzącymi z kultury chińskiej obrazuje koncepcja *kokutai* ‘substancja narodowa’. Przykładem praktycznego wykorzystania tego pojęcia był nie tylko wzmiankowany reskrypt, lecz również Konstytucja Meiji, bazująca w znacznym stopniu na ideologii ultranacjonalistycznej (Varley 2006: 249), co można wiązać z obrazującą potrzebę epoki próbą uzyskania definicji państwa narodowego, spajającej kraj wewnątrz i aktualnej zarazem w stosunkach z podmiotami zewnętrznymi.

H. Blocker i C. Starling, przyjmując raczej domyślnie jedność koncepcji państwa w Japonii od wczesnych okresów historii tego kraju, określają dynamikę rozwoju konfucjanizmu w Japonii następująco:

„[...] z poziomu oficjalnej filozofii państwa (do VII w.) awansował do rangi moralnego i kosmologicznego uzasadnienia hierarchicznej, feudalnej sieci obowiązków i powinności

³⁶ Tłumaczenie w oparciu o źródło Turnbull 2012: 128.

³⁷ Cytat za Hall 1965: 397.

obejmującej klasy wyższe i niższe, stosunek seniora do wasala oraz wasala do seniora” (Blocker i Starling 2008: 48).

Badacze ci podkreślają również jego wpływy na wzorce, którymi pod względem moralno-etycznym powinni się kierować rządzący, a które mają się przejawiać w takich praktykach jak cnoty humanitarne *jin* (w wersji chińskiej: *ren*), obyczajność *rei* (*li*) oraz pracowitość *gi* (*yi*). Relacje między władcą i poddanym są przedstawione przez analogię kosmologiczną i porównane do relacji nieba *ten* (*tian*) i ziemi *chi* (*di*) (Blocker i Starling 2008: 48).

2.1.1.4. Synkretyzm religijny w Japonii i fenomenalizm

Asymilacja systemów rozmaitych systemów religijnych w Japonii postępowała przez kilkanaście wieków. Dla określenia ich relacji N. Thelle stosuje, uproszczoną acz nośną, metaforę literacką:

„Shinto, konfucjanizm i buddyzm można porównać do drzewa: Shinto, jako rdzenna religia japońska, reprezentuje korzenie: konfucjanizm jest pniem i gałęziami, tworzącymi podstawowe ramy społeczne; a buddyzm to kwiaty i owoce. Te trzy tradycje nie są odrębnymi bytami, ale współistnieją jako organiczna całość” (Thelle 1984:60).

Inne, uproszczone acz trafne, zestawienie tych religii przedstawia się następująco:

„buddyzm to religia „pozaświatowa” lub „metafizyczna”, konfucjanizm „racjonalna” i sintoizm „emocjonalna” (Varley 2006: 11).

Zespolenie wartości łączących „zen, konfucjanizm oraz tradycje samurajskie” miało tracić na znaczeniu i sile w społeczeństwie, zyskiwało coraz większą popularność w okresie powojennym, nawet w zupełnie nowoczesnych realiach, także w środowisku biznesowym. W Japonii ogólnie uważano odpowiadający temu pojęciu termin *seishin kyōiku* za wyznacznik podstaw kształtowania dobrego obywatela. Czynniki te zostały co prawda wykluczone z publicznej edukacji w oficjalnej implementacji nowoczesnego systemu edukacyjnego po drugiej wojnie światowej, wtedy jednak to z kolei korporacje i przedsiębiorstwa poczuły się odpowiedzialne za kształtowanie pracowników i zajęły się takim kształceniem we własnym zakresie. Wiele japońskich firm zaadaptowało z takich pobudek ideę *spiritual education* ‘edukacji duchowej’ (Rohlen 1986: 307, 328).

Obok wymienionych wyżej religii należy w kontekście japońskim również wspomnieć o chrześcijaństwie. Ta religia dotarła do Japonii dopiero w XVI wieku, lecz następnie była zakazana od pierwszej połowy XVII wieku do końca XIX wieku (1873). Rola chrześcijaństwa w kształtowaniu japońskiej postawy kulturowej, nawet pomimo tego, że

można było je widzieć jako potencjalne zagrożenie dla tradycyjnych japońskich wartości, była praktycznie marginalna, jednak od zakończenia drugiej wojny światowej zaczęło ono wywierać nieco znaczniejszy wpływ na styl życia, obrzędowość oraz masową kulturę przez westernizację życia codziennego. Obchodzenie, przynajmniej w warstwie pewnych powierzchownych obrzędów, świąt Bożego Narodzenia oraz Walentynek stało się w Japonii powszechne. Ostatnio można nawet mówić o rozpowszechnieniu się zwyczajów związanych z Halloween. Przeważająca większość japońskich par młodych organizuje ponadto zwyczajowo uroczystości ślubne w miejscach przypominających przynajmniej w dużym stopniu wizualnie chrześcijańskie świątynie³⁸.

Dla wyjaśnienia relacji między wymienionymi religiami, podejścia mieszkańców Japonii do nich oraz rzeczywistego obrazu religijności przedstawiono niżej wyniki badań ankietowych (Ministerstwo Edukacji, Kultury, Sportu, Nauki i Technologii 2019: 35). Gdy chodzi o oficjalną przynależność do organizacji religijnych, w roku 2018 łącznie 181 329 376 osób zadeklarowało swe członkostwo, 48,1 % ankietowanych deklaruje przy tym przynależność do shinto, a 46,5% do buddyzmu, a 1,1% do chrześcijaństwa. Dane te jednak mogą znacznie wypaczać obraz religijności w Japonii, gdyż nie sposób wykluczyć identyfikacji jednoczesnej przynależności do wyznawców różnych religii.

W latach 2002–2008 70% ankietowanych par młodych wzięło ślub w stylu chrześcijańskim, jedynie 20% w obrządku shinto, a 10% w innych formach (Splisgart 2012: 96). Ankieta dotycząca wyznania pokazuje jeszcze bardziej zaskakujące wyniki (The Institute of Statistical Mathematics 2013). 72,0 % ankietowanych nie deklaruje żadnego wyznania religijnego, a jedynie 28% uważa się za buddystów. Z kolei 66% ankietowanych uważa duchowość za coś istotnego, lecz jeśli mowa o samej religii, ich postawa jest już odmienna i jedynie 21% uważa ją za nieistotną.

Mieszkańcy Japonii wydają się świadomi własnej swobodnej i zarazem złożonej postawy wobec religii i wierzeń. Popularne jest nieco cyniczne powiedzenie: „Nawiedza się chram shintoistyczny po narodzinach dziecka, ślub bierze się w kaplicy chrześcijańskiej, a umiera się w świątynie buddyjskiej” (Hirabayashi 2015: 166). H. Nakamura potwierdza to zjawisko:

„Eklektyzm Japończyków, łączących shintoizm, konfucjanizm, buddyzm i chrześcijaństwo, wykazuje że w Japonii istnieje charakterystyczna skłonność do

³⁸ Taka forma ślubu odbywa się w kaplicy lub budynku imitującym kościół, jednak bez elementów religijnych, w wymiarze czysto komercyjnym.

zacierania ram systemów myślenia, która zmienia też samą religię” (Nakamura 2005: 46),

i wnioskuje, że:

„Japonia może teraz wykorzystać postępowe elementy kultury zachodniej, by stworzyć zupełnie nową kulturę” (Nakamura 2005: 37)

w drodze asymilacji buddyzmu i konfucjanizmu³⁹.

Co ciekawe, już sam ogólny termin odniesienia do zjawiska *religii* w Japonii uznać można za stosunkowo nowy. Dopiero w połowie XIX wieku zaczęto go używać jako nadrzędnego pojęcia obejmującego nie tylko japońskie i wschodnie tradycyjne wierzenia lub religie, lecz również religie zachodnie, w tym chrześcijaństwo (Hirabayashi 2015). Odzwierciedlają to wyniki wzmiankowanych badań, potwierdzając raczej nieznaczne przywiązanie Japończyków do zjawiska religijności. Japończykom wydaje się zatem być może obce samo ogólne pojęcie *religii*, które najczęściej kojarzone jest z religiami monoteistycznymi. To nie przeczy poczuciu religijności lub idei duchowości. Jak wykazują badania, postawa poszanowania duchowości reprezentowana jest na stosunkowo wysokim poziomie. Można stąd być może wywnioskować, że w Japonii poczucie religijności nie przejawia się oficjalną przynależnością do organizacji religijnej, wyznaniem czy formami obrzędowości. Niezależnie od przejawów zewnętrznych, kultywowana jest wewnętrzna duchowość, osadzona w mentalności i kulturze. To być może cecha, która umożliwiła przyjęcie obcych religii i kultur na bazie własnej kultury, lecz bez jej utraty.

H. Nakamura nazywa taką postawę Japończyków wobec wierzeń fenomenalizmem. Fenomenalistyczny światopogląd, którym cechują się rdzenne wierzenia shinto, wywierał istotny wpływ na buddyzm i konfucjanizm, modyfikując ich interpretację do realiów japońskich. Taki fenomenalizm ceni sobie „tu i teraz”, nie przejmuje reguł uniwersalnych:

„[...] Japończycy są gotowi traktować świat zjawisk jako Absolut, co jest spowodowane skłonnością do polegania raczej na odbieranych intuicyjnie wydarzeniach jednostkowych niż na uniwersaliach (Nakamura 2005: 346)⁴⁰.

³⁹ H. Nakamura podkreśla te specyficzne i wyrafinowane podejście do obcych kultur: „[...] sposób, w jaki Japończycy przyjmowali kulturę indyjską i chińską prowadził do ich znaczących przekształceń, a nawet deformacji. Nie zostały one przyjęte w całości i bez zastrzeżeń. Nie możemy przeoczyć faktu, że istnieje zasadnicza różnica między tradycyjną kulturą japońską a innymi kulturami Azji Wschodniej” (Nakamura 2005: 37).

⁴⁰ To zjawisko z kolei może przejawiać jako „skłonność do pełnego zadowolenia z życia w [...] świecie fenomenów [...]” (Nakamura 2005: 350), która skłoniła niektóre sekty buddyjskie do propagowania spożywania alkoholu, zawierania małżeństw wśród mnichów, a nawet negacji zjawiska śmierci.

Będąc w pełni świadomym owych charakterystycznych cech oraz zalet i siły cywilizacji japońskiej, uczony ten w krytycznym tonie formułuje swe spostrzeżenia i ostrzega przed klęską intelektualną Japonii:

„Japońska skłonność do podkreślenia znaczenia poszczególnych faktów lub określonych faz zjawisk przekłada się na antyintelektualne stanowisko nieteoretyczne lub antyteoretyczne. Taką postawę cechuje lekceważenie dla racjonalnego rozumienia, pochwalanie natomiast niekontrolowanego intuicjonizmu i aktywizmu. Tu leży intelektualna przyczyna klęsk Japonii w przeszłości i w tym punkcie kumulują się obecne zagrożenia. Aby nie powtórzyć tego błędu, powinniśmy nauczyć się poszukiwać powszechnej „zasady” przejawiającej się w konkretnych faktach” (Nakamura 2005: 389).

2.1.2. Cechy mentalności

W tej części rozprawy podjęto próbę schematycznego opisu typowych schematów zachowań w japońskim środowisku komunikacyjnym. Do tego celu wykorzystano literaturę naukową oraz opracowania, które mają charakter w mniejszym stopniu naukowy, niemniej jednak uznawane są za kanoniczne w dziedzinie.

2.1.2.1. Dyskurs o japońskiej tożsamości

Ogromna liczba tytułów książek, artykułów i opracowań akademickich oraz popularno-naukowych na temat pochodzenia Japończyków, ich tożsamości, mentalności, cech narodowych, a także długość trwania takich dyskusji, regularnie powracające wątki dyskusyjne, a nawet nadal powstające nowe poglądy na ten temat to niezaprzeczalny dowód utrzymującego się zainteresowania tymi zagadnieniami. W interpretacji ekstremalnej tych czynników można by wręcz wskazać wrażenie braku poczucia pewności własnej tożsamości narodowej w Japonii. Aktualny stan rzeczy ukazuje nieustanne poszukiwanie tożsamości, poszukiwanie nowego stylu bycia i rozumienia roli państwa i jednostek w stale zmieniającym się świecie. Nurt myślowy zawierający dyskusje, poglądy i opinie w charakterystyczny sposób odnoszone do tożsamości japońskiej można przy tym zdefiniować jako prąd intelektualny ‘dyskursu o japońskiej tożsamości’ *nihonjinron*⁴¹. Pojęcie to i teksty

⁴¹ „[...] dyskurs na temat narodowej tożsamości Japończyków jest pojęciem ogólnym odnoszącym się do wszelkich rozważań dotyczących narodu japońskiego i jego kultury” (Kordzińska-Nawrocka 2015: 32) i „[...] prowadzony jest z różnych punktów widzenia i w ramach różnych dyscyplin naukowych, a mianowicie historii, filozofii, politologii, socjologii, antropologii, psychologii, lingwistyki, muzykologii, a nawet sztuk pięknych i estetyki” (Kordzińska-Nawrocka 2015: 33). Z kolei M. Lisiecki opisuje relacje między terminami *kokutai*” (ustrój narodowy, charakter narodowy) i *nihonjinron*, wyjaśniając, że ten pierwszy jest pojęciem politycznym,

tego nurtu w specyficzny sposób łączą naukowe i paranaukowe koncepcje opisowe z popularnymi stereotypami dotyczącymi kultury japońskiej i japońskiego środowiska komunikacyjnego. Podobnie jak w odniesieniu do innych prac dotyczących tematyki opisu kultury i komunikacji międzykulturowej, niefachowy charakter przynajmniej niektórych ze wzmiankowanych narracji nie wyklucza ich silnego zakorzenienia w przekonaniach stron aktu komunikacyjnego, jaki zachodzi na granicy środowisk komunikacyjnych. Stąd zachodzi potrzeba opisu tego nurtu w tym miejscu.

Jako jeden z reprezentatywnych, wręcz inicjujących nurt tytułów wskazać należy tekst autorstwa I. Nitobe. Jej treść opisano niżej w podrozdziale 2.1.2.2., warto jednak w tym miejscu zamieścić kilka informacji, które uzasadniają opis tej pozycji jako niezmiennie reprezentatywnej dla dyskursu nad japońską tożsamością. Źródło to łączy bowiem w sposób niezmiennie charakterystyczny przesłanki o charakterze naukowym i paranaukowym, obecne do dziś w pracach nurtu. Zarazem praca Nitobe wykorzystuje liczne wątki stereotypowe w ujęciu dychotomii między Japonią a tzw. Zachodem. Wątki te nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w faktach dotyczących japońskiego środowiska komunikacyjnego. Niezmiennie charakterystyczny jest znaczny stopień rozpoznawalności tych wątków w kontekście opisów komunikacji międzykulturowej w Japonii.

Geneza książki, wydanej po raz pierwszy w roku 1900 w języku angielskim, w charakterystyczny sposób odzwierciedla uwarunkowania kulturowo-społeczne i stan umysłu japońskich intelektualistów epoki. Powstanie tekstu było wyraźnie zdeterminowane przez bodziec zewnętrzny ze strony systemu myślenia kultury zachodniej, w podwójnym sensie: sam autor miał bogate, jak na ówczesne warunki, rodzinne i osobiste doświadczenia obcowania z kulturą zachodnią, a nawet z ich częściowym odzwierciedleniem praktycznym (przebywał on w Stanach Zjednoczonych oraz w Niemczech i dwa razy odwiedził także Polskę). Urodził się w Japonii, ale z wyznania był chrześcijaninem i miał żonę Amerykankę. Prozachodnia orientacja kształtowała jego myślenie, dając mu możliwość i kompetencje do obserwacji własnej kultury oraz wyjaśniania jej obcokrajowcom. Głównymi czynnikami motywującymi go do opracowania książki były pytania o Japonię kierowane do niego przez zachodniego profesora, belgijskiego prawnika, de Lavaleye'a. Pewnego dnia miał on przeprowadzić ze swoim japońskim towarzyszem następującą dyskusję:

zaś drugi obejmuje aspekty kulturowe. „Zaryzykować możemy tezę, że pytanie o „bycie Japończykiem” zastąpiło ideę *kokutai* i stanowiło przejaw oddolnych procesów konsolidacji tożsamości narodowej” (Lisiecki 2011: 168).

„«Chce pan powiedzieć – zapytał zacny profesor – że w waszych szkołach nie nauczacie zasad wiary?» Kiedy zaś potwierdziłem jego przypuszczenie, zająknął się, a potem tonem, którego nigdy nie zapomnę – zawołał: «Nie ma lekcji religii! W jakiż to więc sposób wpajacie swoim potomkom wiedzę o moralności?». Zdumiało mnie to pytanie” (Nitobe 2017: 11).

Również pytania dotyczące przyczyn przetrwania japońskich zwyczajów przez pokolenia, które zadawała mu jego zagraniczna małżonka, zmotywowały Nitobe do kompilacji jego opracowania. Jak sam autor napisał w przedmowie do pierwszego polskiego wydania: „Rozprawa moja jest skromnym tylko duchowym usiłowaniem objaśnienia stosunku mojego narodu do Europy” (Nitobe 2017: 15). Pozycja ta, która stała się swoistym bestsellerem wśród tytułów poświęconych tematyce Japonii i jej kultury na Zachodzie, spotkała się z liczną krytyką nie tylko z strony rodaków autora, ale również z Zachodu (La Fay 2010, Funatsu 2003, Benesch 2004). Ujęcie w niej niektórych zagadnień może dawać czytelnikom wrażenie pewnej sztuczności skojarzenia pojęć powszechnych wśród zachodnich intelektualistów z pojęciami i zjawiskami kulturowo-społecznymi Japonii, w celu udowodnienia, że cywilizacja japońska jest zaawansowana w równym stopniu co cywilizacja zachodnia lub przynajmniej nie gorsza od niej, w ramach generalizacji uniwersalnych zachowań narodów cywilizowanych. I. Nitobe wysuwa oto na przykład znamienne twierdzenie, że:

„NIEWIELE JEST TAK TRAFNYCH historycznych porównań jak porównanie europejskiego rycerstwa z japońskim bushido, [...]” (Nitobe 2017: 122).

Ch. Etzrodt odpiera głosy krytyków w drodze wnikliwej analizy oryginalnych japońskich tekstów historycznych w poszukiwaniu rzeczywistych przypadków użycia różnych stosowanych przez I. Nitobe pojęć. Potwierdza on ich w perspektywie ogólnej ich obecność w tych tekstach, z wyjątkiem pojęcia *szacunku* (Etzrodt 2018: 8-9).

Ze względu na ogromną liczbę tytułów nurtu refleksji o japońskiej tożsamości, ich obszerność oraz charakter niniejszej pracy, w tym rozdziale podjęto próbę opisu schematów zachowań typowych w japońskim środowisku komunikacyjnym w oparciu o wybrane pozycje uznawane za charakterystyczne dla tego nurtu.

2.1.2.2. Nitobe: „droga samurajów”

Źródło autorstwa I. Nitobe (2017) jest szeroko krytykowane i wykazuje liczne nieścisłości pod względem naukowym, a zarazem pozostaje charakterystyczne dla nurtu *nihonjinron* i niezmiernie wpływowe, co wpłynęło na uwzględnienie go również w tekście rozprawy.

Aspiruje ono do komparatywnej analizy kultury japońskiej w zestawieniu z niezmiernie szeroko pojmowaną kulturą zachodnią. Tok narracyjny tekstu koncentruje się na identyfikowaniu analogii między dwiema tak zarysowanymi kulturami. Autor posługuje się rozmaitymi analogiami w celu udowodnienia przedstawicielom krajów zachodnich istnienia systemu etycznego w Japonii. Studium wykorzystuje w największym stopniu analogię między enigmatycznym raczej pojęciem *bushido* dotyczącym identyfikowanego jako fakt historyczny kodeksu etycznego samurajów a postawami zachodniego rycerstwa w odniesieniu do pojęcia *nobles oblige*.

Znamienne, że jako źródła *bushido* wymienia się filozofię zen, shinto oraz poglądy Konfucjusza i Mencjusza. Zen w ujęciu autora to metoda osiągania absolutu⁴² poprzez kontemplację:

„[zen] oznacza wiedzę niedającą się ująć w słowa, a do której wysiłkiem myśli własnej się dochodzi” (Nitobe 2017: 24)⁴³.

Z kolei poglądy na temat shinto autor formułuje następująco:

„To, czego buddyzm dać nie mógł, shintoizm zawiera w całej pełni” (Nitobe 2017: 24). Ta religia rodzi kształtuje charakter japońskich bojowników w formie patriotyzmu lub „silnej uległości dla monarchy, tak wielkiej czci dla pamięci zmarłych przodków” oraz cierpliwości i wierności (Nitobe 2017: 24–26). Zasady etyczne miały kształtować się na bazie podstawowych wartości konfucjanizmu, którego nauczanie, obok praktycznych ćwiczeń bojowych, stanowiło jeden z filarów kształtowania samurajów.

Na tym podłożu wyłoniły się następujące wartości *bushido* jako elementy składowe systemu etyki Japończyków: prawość i sprawiedliwość, męstwo, dobroć i współczucie, uprzejmość, prawda i prawdomówność, honor, obowiązek wierności oraz panowanie nad sobą. Termin *giri*, oznaczający ‘społeczno-moralne zobowiązania wzajemne’, wciąż aktualny dla współczesnych Japończyków, ujmowany jest jako sedno etyki japońskiej i wyjaśniany jako:

„[...] pewne nieokreślone poczucie obowiązku, który wedle zdania opinii publicznej, musiał być spełniony”, i dalej: „Jest więc naszym kategorycznym imperatywem” (Nitobe 2017: 31).

⁴² Podejście japońskie do absolutu w sposób następujący opisuje H. Nakamura: „[...] Japończycy są gotowi traktować świat zjawisk jako Absolut, co jest spowodowane skłonnością do polegania raczej na odbieranych intuicyjnie wydarzeniach jednostkowych niż na uniwersaliach. W sposobie myślenia, podkreślającym zmienność i wyjątkowość wydarzeń, postrzega się świat fenomenów jako Absolut, odrzucając istnienie czegokolwiek ponad i poza światem zjawisk” (Nakamura 2005: 346).

⁴³ Cytat za źródłem Hearn 1914: 84.

2.1.2.3. Benedict: „chryzantema i miecz”

Pozycja *Chryzantema i miecz* uznawana jest za jedno z kanonicznych opracowań na temat kultury Japonii. Jego amerykańska autorka podkreśla wiele sprzeczności obserwowanych przez cudzoziemców w zachowaniach Japończyków (Benedict 1999). Wymienia pośród nich następujące opozycje: grzeczni – bezczelni, apodyktyczni, nieporównywalnie sztywni pod względem zachowania – szybcy we wdrażaniu się w innowacje, ulegli – niezbyt posłuszni wobec kontroli odgórnej, lojalni i hojni – zdradzieccy i złośliwi, odważni – nieśmiali, poświęceni oswojaniu się z nauką Zachodu – konserwatywni, a na koniec tego szeregu zestawień ujmuje je metaforycznie w przeciwstawieniu między kultem estetyki, wyrażonym *chryzantemą* a kultem wojennym symbolizowanym przez *miecz* (Benedict 1999:97). Ta powierzchowna dwulicowość japońska podsumowywana jest następująco: „Ludziom Zachodu trudno jest dać wiarę, że Japończycy zmieniają swoje zachowania bez odbicia się tego faktu na ich psychice”. (Benedict 1999: 185)⁴⁴.

Za cel swych badań autorka uznaje stworzenie systemu aksjologicznego wyjaśniającego podane sprzeczności. W toku badań wyodrębnia ona zasady i wartości: ‘obowiązki [wobec wspólnoty]’ *giri*, ‘zobowiązania wzajemne jednostek’ *on*, poczucie i kultura ‘wstydu’ *haji*⁴⁵, samodyscyplina, zajęcie odpowiedniego miejsca, odpowiednie zachowanie oraz ‘rozważność’ *jichō*.

Dwa pierwsze pojęcia, oddawane przez japońskie terminy *giri* i *on*, trudno wyjaśnić w terminach kultury amerykańskiej. Termin *on* może oznaczać zobowiązania, lojalność, życzliwość lub miłość, co nie oddaje jednak jego odniesienia do odpowiedniego japońskiego zjawiska społecznego. Według autorki „pojęcie *on* opisuje spoczywający na człowieku ciężar, dług, brzemień, które każdy dźwiga najlepiej, jak potrafi” (Benedict 1999: 98) oraz „zobowiązanie bierne, nakładane na jednostkę bez jej udziału” (Benedict 1999: 126). Termin *giri* naprowadza na wyjaśnienie:

„słuszną drogą; drogą, którą ludzie powinni kroczyć; działanie podjęte nie z własnej chęci, ale dla usprawiedliwienia się przed światem” (Benedict 1999: 128-129).

⁴⁴ Wykorzystano tu tłumaczenie autorskie, ponieważ to zdanie w wersji polskojęzycznej tej książki brzmi: „Ludziom z Zachodu trudno jest dać wiarę, że Japończycy nie zmieniają swego zachowania kosztem własnej psychiki” (Benedict 1999: 185). Jako takie nie odzwierciedla ono dokładnie sensu oryginału, co może czytelnika wprowadzać w błąd. Oryginał angielski brzmi: „Occidentals cannot easily credit the ability of the Japanese to swing from one behavior to another without psychic cost” (Benedict 1989: 197).

⁴⁵ Pojęcie to przeciwstawiane jest kulturze winy, występującej między innymi w cywilizacji zachodniej.

Autorka wymienia *giri* wobec świata i *giri* wobec [dobrego] imienia⁴⁶. Pod pierwszym terminem zawierają się wszelkie zobowiązania wynikające ze stosunków międzyludzkich, zazwyczaj wobec osób o wyższej randze społecznej: cesarza, szoguna, przełożonych, rodziców i nauczycieli. Drugi termin wyraża pojęcie zbliżone do honoru (Benedict 1999: 129).

Kultura wstydu, jak Benedict określa kulturę Japonii, ma być ściśle związana z honorem czy utratą twarzy. Japończycy wywiązują się z szeregu społeczno-moralnych zobowiązań i wykonują pracę w sposób sumienny po to, by uniknąć okoliczności powodujących społecznie umiejscowiony wstyd *haji*. Japońska grzeczność to jeden z elementów, który służyć ma do minimalizowania ryzyka wystąpienia tego czynnika (Benedict 1999: 138, 178).

Właściwe miejsce jest rozumiane jako pozycja, ranga w hierarchii. Benedict wyraża w odniesieniu do przedstawicieli kultury japońskiej charakterystyczny poniekąd dla epoki powstania tekstu pogląd, że: „zaufanie, jakie pokładają w hierarchii i porządku oraz nasza wiara w wolność i równość to dwa przeciwne bieguny. Trudno nam więc oddać sprawiedliwość hierarchii i uznać ją za potencjalny mechanizm społeczny” (Benedict 1999: 34).

Pojęcie ‘rozważności’ *jichō* wyróżniane jest jako: „Silne utożsamienie rozwagi z własną godnością obejmuje więc wyczulenie na wszelkie wskazówki, jakich dostarcza ludzkie zachowanie, oraz silne poczucie, że jest się osądzanych przez innych. To:

„[...] skrajne deklaracje zewnętrznego uwarunkowania poczucia godności. Nie biorą w ogóle pod uwagę wewnętrznego przymusu moralnego odpowiedniego zachowania”
(Benedict 1999: 207).

Termin ten wskazuje na schemat zachowania wynikający z poczucia wstydu, a nie z poczucia winy. Kompetencje społeczne są zdobywane poprzez stopniową socjalizację oraz samodyscyplinę przede wszystkim wśród chłopców, przygotowując ich do życia w świecie dorosłych. To z kolei przede wszystkim od mężczyzn oczekuje się postępowania zgodnego z wymienionymi wartościami etyczno-społecznymi odpowiadającymi osobom dojrzałym.

⁴⁶ *Giri-to-the-world* oraz *giri-to-one's-name* w języku oryginalnym. To drugie pojęcie jest wyjaśniane jako „a Japanese version of *die Ehre*” (Benedict 1989: 116).

2.1.2.4. Nakane: „społeczeństwo wertykalne”

C. Nakane w ramach własnych badań nad mechanizmami zachowań społecznych Japończyków opisuje społeczeństwo japońskie jako *tateshakai* ‘społeczeństwo wertykalne’ (Nakane 1994a). Nakane stosuje termin *ba* ‘miejsce; lokalizacja’. Jej hipoteza opiera się na opisie zjawisk socjologiczno-behawioralnych charakterystycznych dla Japończyków, w tym na wyjaśnieniu uniwersalnych reguł formowania grupy społecznej oraz na stosowaniu kontrastywnych kryteriów atrybutu i pojęcia *ba*⁴⁷. Wzmiankowany atrybut to swoista „metryczka” jednostki, na którą składają się rodzina, pochodzenie, zawód, wykształcenie, status społeczny i przynależność do warstwy społecznej. (Nakane 1994a: 26–27). Z kolei wzmiankowane miejsce lub lokalizacja to wspólnota społeczna określona jako „[...] lokalizacja, instytucja lub konkretna relacja, która łączy zbiór jednostek w jedną grupę”, innymi słowy:

„[...] kryterium wyznaczające granicę i dające wspólną podstawę zbiorowi jednostek, które się w nim znajdują lub są w niego zaangażowane” (Nakane 1970: 1).

Społeczeństwo japońskie opierać się ma na relacjach według zasad *ba*, a nie na odniesieniu do sztywno pojmowanego czynnika atrybutu, który przeważa w społeczeństwach Chin lub Indii. Na przykład sprawą istotną dla Japończyków jest powoływanie się na przynależność społeczną, czyli na firmę, grupę lub inną instytucję. Atrybuty indywidualne, jak zawód, kwalifikacje, kompetencje nie stanowią głównych czynników kształtujących reguły społeczne.

Podstawowa jednostka społeczna to *ie* ‘domostwo’. To pojęcie oznacza dom, rodzinę i gospodarstwo domowe. W jednostce takiej wyraźnie zauważalne są zasady tradycyjnej struktury wspólnoty społecznej i wytwarza się swoista świadomość zbiorowa określona mianem *uchi*, stanowiącym formę kolokwialną terminu *ie* (Nakane 1970: 7).

Tak zdefiniowana grupa społeczna jest homogeniczna i zarazem silnie wykluczająca. Więzy między członkami są wzmacniane poprzez wzbudzenie poczucia jedności wewnętrznej i rywalizacji wobec innych grup, które wykazują odmienny atrybut. To stwarza i podkreśla podział między *uchi* ‘wnętrzem’ i *soto* ‘zewnątrzem’. W grupie *uchi* „indywidualna autonomia jest zminimalizowana” (Nakane 1970: 10), co powoduje brak oddzielenia intymności pojedynczej osoby od życia grupowego, życia prywatnego od

⁴⁷ Atrybut oraz miejsce są polskim tłumaczeniem wyrazów japońskich *shikaku* oraz *ba*, a ich odpowiednikami angielskimi podanymi przez samą autorkę są *attribute* oraz *frame*. W angielskim wydaniu *Japanese Society* autorka przyznaje, że napotkała na trudności przy znalezieniu odpowiedniego angielskiego określenia odpowiadającego terminowi *ba* (Nakane 1970).

zawodowego. Jego następstwem jest wyłączność przynależności. Poza tą ramą społeczną praktycznie nie ma dla jednostki realnej alternatywy przynależności do innej równoległej grupy.

Kolejna istotna obserwacja autorki dotyczy podejścia do zasad. Mimo że społeczeństwo hinduskie również charakteryzuje się hierarchicznością, jest w nim zapewniona autonomia w swobodzie wyrażenia indywidualnych poglądów, opinii, prowadzenia dyskusji między członkami rodziny lub grupy i podejmowania decyzji o własnym zachowaniu, o ile jednostka przestrzega uniwersalnych zasad. W przeciwieństwie do tego w japońskim społeczeństwie nie praktykuje się odwołania do zasad uniwersalnych. Liczy się przede wszystkim głos głowy rodziny lub organizacji, wobec której oczekuje się od każdego członka posłuszeństwa, gdyż „wyrażenie opinii sprzecznej z opinią głowy (rodziny) uważano za przejaw złego zachowania, zakłócającego harmonię porządku grupowego” (Nakane 1970: 13).

Te zasady funkcjonowania są przeszczepiane na grunt jednostki korporacyjnej, ‘firmy’ *kaisha*. Powszechna jest retoryka porównująca firmę z rodziną, czyli kojarząca *ie* i *uchi*, tak jakby firma była wielką rodziną obejmującą członków rodziny każdego z pracowników. Również w małych miejscowościach, najczęściej rolniczych, kształtowana jest taka zbiorcza świadomość. Taki schemat postępowania czyni jednostkę w znacznym stopniu obojętną wobec otoczenia i ludzi z zewnątrz. Z drugiej strony rodzi „emocjonalne uczestnictwo ciała i duszy” (Nakane 1970: 21) w grupie własnej. Jako wspólną cechę takiej organizacji autorka wymienia strukturę wertykalną, w której każda relacja ludzka jest zróżnicowana i odróżniona pod względem hierarchii społecznej. W konsekwencji tego „dla Japończyków ustalony porządek rangi (oparty na stażu pracy w tej samej grupie i wieku, a nie na indywidualnych zdolnościach) jest niezmiernie ważny w ustalaniu porządku społecznego i mierzeniu indywidualnych wartości społecznych”. (Nakane 1970: 26), co zobowiązuje jednostkę do okazywania szacunku wobec hierarchiczności poprzez równoczesne egzekwowanie odpowiednich aktów behawioralno-lingwistycznych:

„W codziennych sprawach człowiek bez świadomości względnej rangi nie jest w stanie mówić, a nawet siedzieć i jeść. W mowie oczekuje się gotowości do stosowania zróżnicowanych, precyzyjnych wyrażen grzecznościowych, odpowiednich do porządku rang własnych i rozmówcy” (Nakane 1970: 30).

Taka relacja wymaga precyzji. Nie należy mylić stopni hierarchii werbalnej i behawioralnej osób z wyższych pozycji z osobami z pozycji niższych (Nakane 1970: 30).

W społeczeństwie wertykalnym najmniejszą jednostką społeczną jest rodzina czyli *uchi*. Jednostka uczestniczy w życiu społeczno-publicznym pośrednio, poprzez swoisty klaster, układ przynależny do świata *uchi*. W wielkich organizacjach, jak w korporacji czy ogólnojapońskich związkach zawodowych, sytuacja jest podobna. W ich strukturze występują mniejsze układy sił, między którymi również istnieje szczegółowa i złożona hierarchia (Nakane 1994a: 47-62, 73-75).

W warunkach społecznych, w których współpraca i koegzystencja z tymi samymi ludźmi oparte były na sztywnej hierarchii, a styczność z jednostkami spoza własnej społeczności należała do rzadkości, poczucie praworządności w sensie odwoływania się do uniwersalnych zasad rozwinęło się bardzo słabo. Dla członków takiej zamkniętej i zhierarchizowanej społeczności jedynym wiążącym kryterium postępowania staje się praktyka przyjęta przez członków własnej grupy. Mówiąc kolokwialnie, są to reguły oparte na zasadzie „należy zachować się tak samo jak inni” i „wolno robić to, co inni robią”. Taka postawa prowadzi do nieprzestrzegania przepisów prawa poprzez uznanie praktyki przyjętej w danej społeczności za słuszną i jej egzekwowanie, a czasami nawet do skrajności polegającej na niekorzystaniu z prawa zagwarantowanego przez przepisy czy kodeksy prawne wskutek egzekwowania praktyki przyjętej w danej grupie, oddziałującej na takie zachowanie (Nakane 1991: 157-167).

Pierwszy wzmiankowany przypadek można odnaleźć w relacjach między politykami a przedsiębiorcami w Japonii, którzy kultywują tradycyjny schemat behawioralny *giri – on*. Wyraz wdzięczności za załatwienie różnych spraw na rzecz przedsiębiorcy wobec polityków przybiera formę korzyści materialnych, niezgodnych z przepisami prawa. Drugi wzmiankowany przypadek można odnieść do zjawiska przepracowania w korporacjach, czyli wyrabiania ponadnormatywnych nadgodzin, niewykorzystywania płatnych urlopów wypoczynkowych, a nawet ‘śmierci z przepracowania’ *karōshi*) w najtragiczniejszych przypadkach.

Jednostka funkcjonująca w takich warunkach społeczno-kulturowych napotyka na problemy w styczności z innymi kulturami i ich przedstawicielami. W trakcie przebywania za granicą schematy zachowań japońskich są dwojakie. Jedni kontynuują (przynajmniej: próbują kontynuować) japoński styl życia w taki sam sposób, co przed wyjazdem z ojczyzny: spotkają się tylko i wyłącznie z rodakami i utrzymują japońską kuchnię w domu. Nie nawiązują zarazem kontaktów z mieszkańcami danego kraju. Druga grupa Japończyków za granicą może kontaktować się wyłącznie z mieszkańcami kraju, w którym mieszkają, minimalizując jednak zarazem kontakty z Japończykami mieszkającymi lub pracującymi w

danym kraju. Pierwsza grupa odzwierciedla przejawy świadomości *uchi*. Członkowie jej zamykają się w swoim hermetycznym środowisku. Według Nakane rzadko się zdarza, by Japończycy, przebywając za granicą, równolegle utrzymywali kontakty zarówno ze swoimi rodakami i lokalnymi społecznościami (Nakane 1994b: 54-58).

Swoista świadomość hierarchii rzutuje na relacje Japończyków z obcokrajowcami w postaci rozmaitych kompleksów: wobec krajów mniej rozwiniętych niż Japonia wykazują oni kompleks wyższości, zaś wobec krajów bardziej rozwiniętych, na przykład zachodnich krajów europejskich lub Stanów Zjednoczonych, kompleks niższości. Na poziomie emocjonalnym rzadko uznają inne kraje za równe w ich statusie hierarchicznym. Następstwem takiej postawy jest bezwzględne narzucanie swoich wartości i schematów postępowania przedstawicielom krajów mniej rozwiniętych, a zarazem bezkrytyczne przejmowanie wartości, zachwyt nad nimi lub wręcz uwielbienie przejawów kultur należących do tak zwanego Zachodu. Wzmiankowane zjawiska można uznać za przedstawione przez autorkę w sposób przejawiony, a ponadto za w znacznej ich części nieaktualne po kilkudziesięciu latach od powstania opracowania. Zarazem nawet współcześnie popularny wątek narracji obiegowych to trudności w adaptacji dorosłych Japończyków po powrocie do Japonii z zagranicy, zaś problem powracających do Japonii po doświadczeniu edukacji szkolnej za granicą dzieci, w Japonii określanych terminem *kikokushijo*, jest podejmowany do dziś na poziomie oficjalnym i dostrzegany jako aktualny społecznie (Makihara 2022)⁴⁸.

Nakane podtrzymuje podział *uchi/soto*, a zarazem proponuje dodatkowy podział na dwie podkategorie grupy własnej *uchi*. Pierwsza podkategoria obejmuje podstawowy krąg życia społecznego jednostki. Do niej należą najbliższa rodzina, zwierznicy, koledzy i podwładni z pracy, z którymi współpracuje się na co dzień. Do odrębnej, drugiej podkategorii należą natomiast ludzie należący do tej samej organizacji, z którymi jednak jednostka nie spotyka się lub nie współpracuje regularnie. Mogą to być dalsi krewni albo też członkowie innych działów firmy. Wyłaniająca się w ten sposób grupa obiektów pozostałych kategorii trzeciej jest właściwie tożsama z pojęciem *soto*. Obejmuje ona inne jednostki, z którymi przypadkowo jednostka może się stykać, lecz są to kontakty krótkie,

⁴⁸ Liczba japońskich obywateli przebywających zagranicą powyżej trzech miesięcy charakteryzuje się stałą tendencją rosnącą, z 59.6972 osób w 1989 r. do 1.357.724 osób w 2020 r. (Ministerstwo Spraw Zagranicznych 2021). Również liczba dzieci w wieku szkolnym od 6 do 15 roku życia (uczęszczających do szkoły podstawowej lub gimnazjum) z 52.046 w 2002 do 82.571 osób w 2017. (Ministerstwo Spraw Zagranicznych 2012, 2018). Według danych Japońskie Stowarzyszenia Przedsiębiorstw Zagranicznych (296 firm członkowskich) liczba dzieci pracowników firm członkowskich w wieku przedszkolnym, szkolnym oraz studentów wyniosła 19.791 w 2019 a 16.559 w 2015. (Japan Overseas Enterprises Association 2020)

jednorazowe, przygodne, pozbawione ciągłości i hierarchiczności w ramach tej samej jednostki organizacji społecznej. Do takiej grupy może należeć ekspedient w sklepie lub taksówkarz. Autorka twierdzi, że taki podział kręgów więzi ludzkich kształtuje się w ramach socjalizacji jednostki w japońskim społeczeństwie około dwudziestego roku życia (tradycyjnie: ustawowego wieku osiągnięcia dojrzałości społecznej), po czym raczej nie ulega zmianie i życie jednostki przebiega w kontakcie głównie z innymi jednostkami z kategorii pierwszej i drugiej. Przynależność do pierwszej i drugiej kategorii decyduje o nabywaniu wspólnych doświadczeń. Nie wyklucza to obcokrajowców, jednak barierą dla nich mogą stanowić procesy socjalizacyjne, nałożone na każdego z członków jako wymogi absolutne. Nie ma możliwości uzyskania statusu osoby pierwszej kategorii bez przyjęcia specyficznej dla niej normy społecznej. Sami Japończycy nie podejmują zwykle inicjatywy celem nawiązania kontaktu z jednostkami należącymi do kategorii trzeciej.

Wymienione cechy wertykalnego japońskiego społeczeństwa można odnaleźć także w ogólnych tezach dotyczących opisu społeczeństwa hierarchicznego. M. Banaś opisuje społeczeństwo tradycyjne, odmienne od nowoczesnego. W tym pierwszym wspólnota społeczna jako całość pełni rolę nadrzędną wobec pojedynczych elementów składowych, a każdy z członków ma szanować hierarchię i ład, które rządzą całością. Sprawiedliwość to odpowiedni podział ról i zadań społecznych. W drugim modelu funkcjonowania społeczeństwa liczy się przede wszystkim realizacja celów indywidualnych, które mają pierwszeństwo przed dobrem wspólnoty społecznej. Wobec jego członków społeczeństwo to „środek służący jednostce do osiągnięcia założonych przez nią celów” (Banaś 2018: 154). Ostatecznie cytowany badacz dochodzi do wniosku, że:

„tak zarysowany zostaje dychotomiczny podział społeczeństwa: z jednej strony mamy społeczeństwo nowoczesne, egalitarne z ideałami wolności i równości; na przeciwległym biegunie – społeczeństwo tradycyjne z hierarchią jako wartością nadrzędną rzeczywistości społecznej” (Banaś 2018: 154).

2.1.2.5. Sugiyama Lebra: „relatywizm społeczny”

Podczas gdy C. Nakane skupia się na wyjaśnieniu struktury społecznej, T. Sugiyama Lebra koncentruje się na schematach zachowań Japończyków w relacjach interpersonalnych (Sugiyama Lebra 1976). Jej analiza zasługuje na szczegółowe omówienie, gdyż ma walory odkrywcze, stanowiąc fundament dla badań jej licznych następców.

Badaczka wyodrębniła następujące podstawowe cechy charakterystyczne japońskiego społeczeństwa: przynależność, empatię, zależność, zajmowanie odpowiedniego

miejsca (w hierarchii społecznej i w danej sytuacji), wzajemność, interakcję sytuacyjną oraz wczesną socjalizację. Ponadto za „etos japoński” uznaje się społeczny relatywizm, który wyłania się z kombinacji społecznego zaabsorbowania (*social preoccupation*) i relatywizmu interakcyjnego (*interactional relativism*) (Sugiyama Lebra 1976: 9). U podłoża społecznego relatywizmu leżą relacje w ramach jednostki, ‘człowieka’ *hito*. To relacja ‘sobą; własną jaźnią; *ego*’ *jibun* i innymi, *alter*. Związki ludzkie przejawiają się w społeczeństwie jako „główny przedmiot zainteresowania japońskiego *ego*” (Sugiyama Lebra 1976: 2). Ta silnie absorbująca relacja skłania tę autorkę do zadania niemal retorycznego pytania:

„[...] dlaczego Japończycy wkładają wiele wrażliwości, kompulsywności, ostrożności i wyrafinowania w tworzenie lub utrzymywanie płynnych i satysfakcjonujących stosunków społecznych?” (Sugiyama Lebra 1976: 6).

Ten związek przekłada się na sposób komunikowania się i generuje następujące kryterium sądów: „Prawdopodobieństwo lub wartość danego systemu symbolicznego można prawdopodobnie oceniać na podstawie osobowości jego wytwórcy lub nadawcy albo rodzaju relacji zachodzącej między jego nadawcą a odbiorcą” (Sugiyama Lebra 1976: 5)⁴⁹. Cytując Isaiah BenDasan’a, badaczka ta podkreśla również wagę czynnika ‘człowieczeństwa’ *ningensei*. Zarazem ten japoński termin wykazuje głębsze konotacje. Według J. Usunier:

„*Ningensei* dosłownie przekłada się na wszechogarniającą i nadrzędną troskę i priorytetowe traktowanie «ludzkości» lub «istoty ludzkiej»” (Usunier 1998: 146)⁵⁰.

Lebra opisuje to następująco:

„Dla Japończyków *ningensei* [...] ma pierwszeństwo nad wszystkim innym. Innymi słowy, *ningensei* obejmuje pierwotną rzeczywistość, podczas gdy symboliczne reprezentacje, takie jak prawo, słowa i rozum, pozostają jedynie drugorzędne; Japończycy zatem są świadomi i szanują „prawo stojące za prawem”, „słowa stojące za słowami” i „rozum stojący za rozumem”⁵¹ (Sugiyama Lebra 1976: 6).

Cytowana badaczka parafrazuje to pojęcie jako „antropocentryzm” (Sugiyama Lebra 1976: 5), postawa która skłania do traktowania aspektów ludzkich i społeczno-behawioralnych jako najistotniejszego kryterium w interakcji, ponad wszystkimi innymi

⁴⁹ Jako przykład podana jest relacja interpersonalna zachodząca w środowisku mafijnym *yakuza*, w którym „biel staje się czernią”, jeśli szef tak nakaże. Tu kryterium oceny prawdy jest relacja międzyludzka między zwierzchnikiem a jego podwładnym i lojalność drugiego wobec pierwszego (Lebra Sugiyama 1976: 5).

⁵⁰ Wymienia się przykład porażki negocjacyjnej anglosaskich biznesmanów z Japończykami. Ci pierwsi nakłaniają tych drugich do podejmowania szybkich decyzji, skupiając się jedynie na czysto handlowych aspektach, a ignorować mają całkowicie aspekty *ningensei* (Usunier 1998: 146).

⁵¹ Za BenDasan 1970: 55–85.

aspektami. Sugiyama Lebra wnioskuje, że charakterystycznymi dla Japonii nie są te właściwości jednostki, opisywane często przez zachodnich badaczy, jak pracoholizm, wytrzymałość czy lojalność, lecz ich odniesienie społeczne: „Kapitał ludzki Japonii jest produktem społecznego układu ludzi, który uwalnia lub hamuje ich motywacje, energię i zdolności”. Konsekwentnie także w nazewnictwie tych cech stosuje terminy przydawkowe: „względne”, „obligatoryjne”, „życzliwe” i „zorientowane na organizację” (Sugiyama Lebra 1992a: 1)⁵².

Relatywizm interakcyjny, opisywany jako przeciwieństwo zachodniego determinizmu jednostronnego (*unilateral determinism*), sprawia, że Japończycy zmieniają zachowania w zależności od rang hierarchicznych w danej sytuacji komunikacyjnej. To implikuje ważne cechy charakterystyczne dla japońskiego społeczeństwa postrzeganego jako zbiór relacji hierarchicznych związków ludzkich, a nie zbiór jednostek indywidualnych. Tak pojęty relatywizm nazywany jest również interakcją sytuacyjną i opiera się na dwóch fundamentalnych dychotomiach: ‘nieoficjalne’ *uchi* – ‘oficjalne’ *soto* oraz *ura* ‘prywatne’ – *omote* ‘publiczne’. Zależności te przedstawiono w formie zestawienia tworzącego cztery obszary behawioralne⁵³ (Tabela 2.1.2.5.a).

	oficjalne	nieoficjalne
prywatne	--- (brak)	BLISKIE
publiczne	RYTUALNE	ANOMICZNE (pozbawione zasad)

Tabela 2.1.2.5.a. Sytuacje dopuszczalne w japońskim środowisku komunikacyjnym (Sugiyama Lebra 1976: 112)

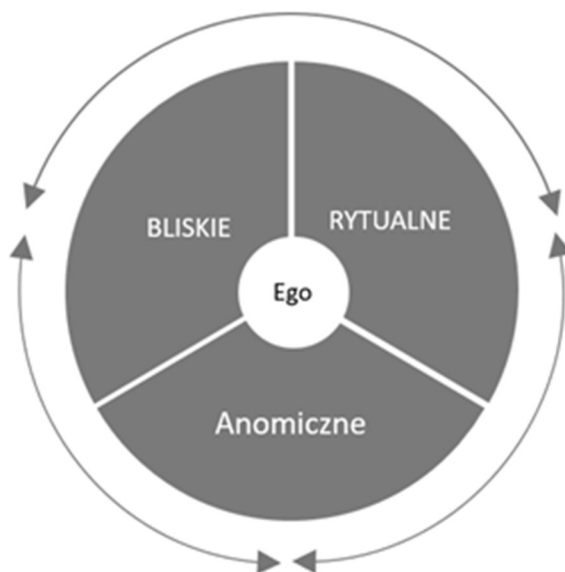
Trzy z aktywnych w ramach środowiska japońskiego obszarów (czwarty jest nieaktywny) oznaczają schematycznie poszczególne sytuacje relacji. W relacjach BLISKICH: „*Ego* identyfikuje partnera *alter* jako przedstawiciela grupy własnej i jednocześnie ma pewność, że jego zachowanie względem niego nie będzie publicznie wyeksponowane”. W obszarze RYTUALNYM: „*Ego* identyfikuje partnera *alter* jako członka grupy obcej i jest świadome, że odgrywa rolę na scenie razem obcym lub osobą trzecią jako widzem. W obszarze ANOMICZNYM: „obcy *alter* nie dzieli norm z *ego* i jego opinia nie jest istotna dla *ego*” (Sugiyama Lebra 1976: 113)⁵⁴. Sytuacje lub konteksty, do

⁵² Por.: Dore 1973; 1987. Niezmiernie wymownym porównaniem postawy wobec relacji interpersonalnych Japończyków z zachowaniem ludzi z Zachodu jest cytat z tekstu Dore’a (Dore 1983:479), według którego regulator rynku gospodarczego w Japonii to *the invisible handshake*, nie *the invisible hand* (Lebra 1992a: 1).

⁵³ Autorka zastrzega niemożność wymieniania absolutnie odrębnie każdej pojedynczej wersji sytuacyjnej i opisuje jedynie najbardziej podstawowe ich aspekty.

⁵⁴ Oryginalne angielskie definicje brzmią: Intimate = “Ego both perceives Alter as an insider and feels sure that his behavior toward Alter is protected from public exposure”, Ritual = “Ego perceives Alter as an outsider and

których *ego* się dopasowuje, zmieniają się nieustannie. To zjawisko odpowiada pojęciu społecznego relatywizmu. Jego schemat przedstawia Tabela 2.1.2.5.b.

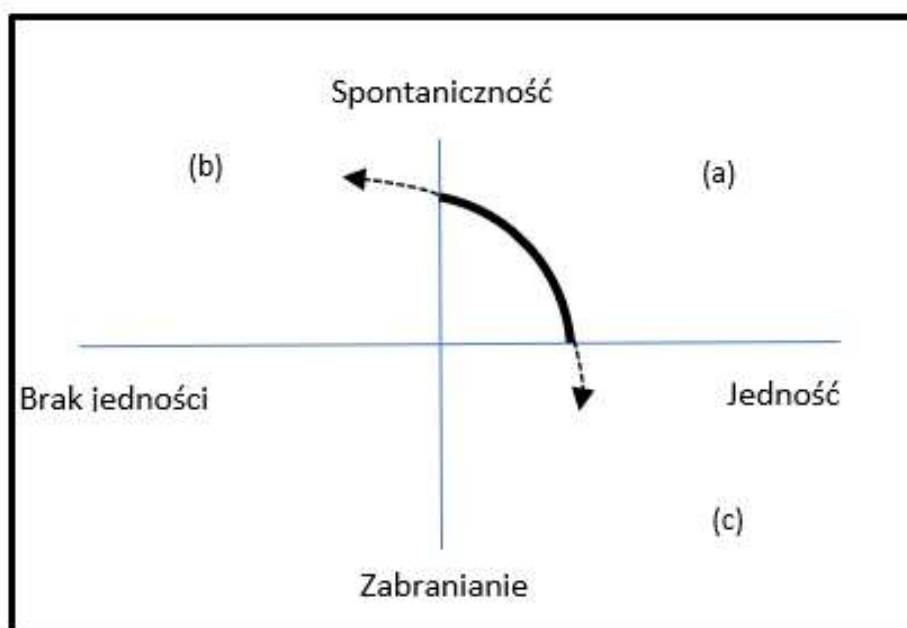


Rysunek 2.1.2.5.b. Fluktuacja sytuacyjna (Sugiyama Lebra 1976: 114)

Cechy charakterystyczne interakcji BLISKIEJ (Rysunek 2.1.2.5.c) to jedność i spontaniczność. W szczególności ta pierwsza cecha jest istotna, jako odpowiedzialna za wytyczenie ogólnych zarysów stylu zachowań. U jej podstaw leżą „wyrażanie oraz potwierdzenie zgodności, jedności oraz solidarności, bazujące na obustronnej więzi oraz przywiązaniu emocjonalnym”, które przejawiają się w pojęciu *ittaikan*, wyrażającym ‘poczucie jedności’ między *ego* i *alter*. Pojęcia przeciwstawne opisujące zachowania charakterystyczne w takiej interakcji to dystans i alienacja. Taki styl interakcji wymaga również określonej formy komunikowania, nazywanej *ishin denshin* ‘komunikacja bezpośrednia’: „od serca do serca”, w formie wysoce niewerbalnej⁵⁵: „*Ego* nie musi wyrażać się werbalnie ani w widocznych czynach, bo to, co się w nim dzieje, powinno być natychmiast wykryte przez *alter*. W sytuacji BLISKIEJ słowo stanowi wręcz przeszkodę w odszyfrowaniu niuansów: „Słowa są częściowo sprzeczne ze znaczeniem subtelnych znaków i sygnałów oraz intuicyjnym pojmowaniem uczuć innych osób” (Sugiyama Lebra 1976:115). To dana sytuacja, a niekoniecznie więź ludzka, narzuca uczestnikom interakcji styl komunikowania. Od obcych oczekuje się również dostosowania do tak zarysowanego zjawiska swoistego czytania między wierszami komunikatów werbalnych.

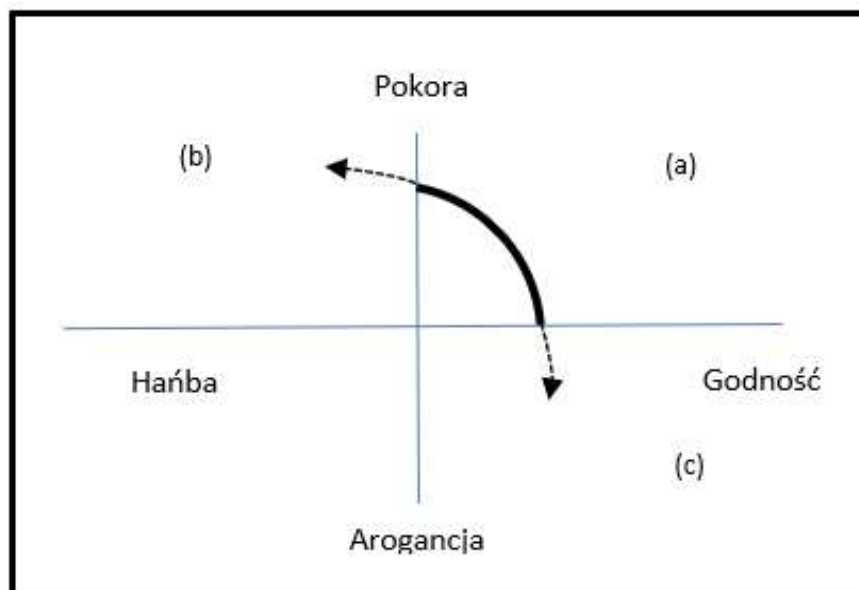
is aware that he is performing his role on a stage with Alter or a third person as audience, Anomic = “outsider does not share Ego’s norms and his approval is irrelevant to Ego” (Lebra Sugiyama 1976 113).

⁵⁵ Autorka opisuje tę formę jako „komunikację półtelepatyczną” (Sugiyama Lebra 1976: 115).



Rysunek 2.1.2.5.c. Równowaga w schemacie zachowania BLISKIEGO (Sugiyama Lebra 1976: 117)

Kolejna cecha charakterystyczna relacji BLISKIEJ to spontaniczność, która polega bardziej na swobodzie w zachowaniu, braku ograniczeń niż na reaktywności na bodźce zewnętrzne. W pewnym sensie interakcja taka pozwala uczestnikom na interakcje swobodne i relaks, bez konieczności wdrożenia stylu interakcji RYTUALNEJ. Rysunek 2.1.2.5.c obrazuje równowagę między tymi dwoma cechami. Optymalna równowaga leży w obszarze (a), gdzie zachowanie w stylu bliskim przebiega zgodnie z oczekiwaniami i zadowoleniem uczestników. Zdarzają się jednak również sytuacje, w których równowaga jest zaburzona albo rysuje się przewaga spontaniczności (b) lub jedności (c). Przekroczenie norm zachowań kosztem swobody jest częstą przyczyną zakłócenia jedności. W takiej sytuacji dochodzi do zachowań infantylnych, jak zmuszania do spożycia alkoholu, obrażania, naruszania nietykalności cielesnej. Drugim biegun, zbyt silna jedność, ogranicza z kolei swobodę uczestników sytuacji komunikacyjnej.



Rysunek 2.1.2.5.d. Równowaga w schemacie zachowania RYTUALNEGO (Sugiyama Lebra 1976: 129)

Sytuacje RYTUALNE (Rysunek 2.1.3.5.d) występują w wielu sferach życia codziennego, w okolicznościach oficjalnych. Odpowiedni styl zachowania charakteryzuje pokora i godność:

„[...] *Ego* definiuje *alter* lub osobę trzecią (lub obie) jako outsidera, na którego opinii mu zależy. Powody mogą również wpływać na niego, a *ego* uważa, że *alter* będzie wywierał wpływ w różny sposób, w zależności od czynów *ego*. Należy jeszcze raz podkreślić, że zachowanie rytualne odpowiada sytuacji rytualnej, niekoniecznie rytualnej relacji. Bliski związek w rodzinie może wymagać rytualnej interakcji, jeśli sytuacja jest tak zdefiniowana. Granica między wewnątrz a zewnątrz przesuwana się w zależności od sytuacji” (Sugiyama Lebra 1976: 120–121).

Jako wyznaczniki sytuacji rytualnej podane są: postawa, gestykulacja, mimika, styl mowy oraz dystans fizyczny między *ego* i *alter* (Sugiyama Lebra 1976: 121).

W sytuacji rytualnej wyróżnia się dwa rodzaje odniesienia do pojęcia twarzy (*face*) oraz strategii jej zachowania (*face work*)⁵⁶: defensywny oraz agresywny. Głównym motywem pierwszego jest zapobieganie utracie twarzy własnej i cudzej, co może być krokiem

⁵⁶ Stella Ting-Toomey definiuje termin *face* w następujący sposób: „Twarz to deklarowane poczucie szacunku do samego siebie w sytuacji interaktywnej. Jest postrzegana alternatywnie jako zasób symboliczny, status społeczny, projektowana kwestia tożsamości oraz fundamentalne zjawisko komunikacyjne”. (Ting-Toomey 1994: 1). Pojęcie *Face work* „[...] obejmuje realizację strategii twarzy, ruchy werbalne i niewerbalne, akty autoprezentacji i interakcję z zarządzaniem wrażeniami” (Ting-Toomey 1994: 1).

nawet zabójczym w kulturze wstydu. Powoduje to unikanie bezpośredniego i ostentacyjnego ujawniania emocji. Zachowanie twarzy przejawia się w różnych formach komunikacji:

Mediacja – by zapobiec utracie twarzy *ego* oraz *alter*, ich komunikacja odbywa się przez pośrednictwo osoby trzeciej⁵⁷.

Komunikacja refrakcyjna – *ego* ma przekazywać treść komunikacji *alter*, lecz dokonuje tego, kierując konwersację do osoby trzeciej przy jednoczesnej obecności *alter*⁵⁸.

Delegacja – przekazanie swej intencji *alter* jako wypowiedź osoby trzeciej (zazwyczaj mającej wyższy status społeczny).

Komunikacja antycypacyjno-empatyczna – oczekuje się, że *alter* rozumie intencję *ego* w sposób antycypacyjny, zamiast bezpośredniego przekazania intencji. Lebra wyjaśnia, że „im wyższy jest czyjś status, tym bardziej inni starają się antycypować jego wolę” (Sugiyama Lebra 1976: 122). Skrajną formą tej umiejętności jest ‘empatia’ *omoiyari*. To jeden z terminów najbardziej wymownie reprezentujących kulturę japońską: „Chciałabym nawet nazwać kulturę japońską «kulturą *omoiyari*»”, i dalej: „Idea *omoiyari* jest, by *ego* wkroczyło w *kokoro* ‘serce; istota wewnętrzna’ *alter* i przyswoiło informacje o jego uczuciach bez użycia kanału mownego” (Sugiyama Lebra 1976: 38). Empatia przejawia się na kilka sposobów: utrzymywanie konsensusu, optymalizacja komfortu *alter*, sentymentalna wrażliwość, efekt echa społecznego, komunikacja intuicyjna oraz poczucie winy (Sugiyama Lebra 1976: 38–49).

Samo-komunikacja – zapisywanie swych myśli w formie dziennika lub zapiski w celu unikania bezpośredniej konfrontacji z innymi, czyli ryzyka utraty twarzy. Ta forma występuje jako gatunek literatury.

Korespondencja – forma pośrednia między samo-komunikacją a komunikacją interpersonalną. Często występuje w relacji bliskiej, w której również prawdziwe poglądy są ujawniane i przekazywanie w formie pisemnej, a w kontaktach bezpośrednich tych samych autorów panuje pośredni charakter interakcji.

Sugiyama Lebra opisuje również pewne aspekty ściśle lingwistyczne dotyczące języka japońskiego. Według niej w komunikacji po japońsku omija się podmiot, orzeczenie

⁵⁷ Jako przykład można wymienić *omiai* ‘aranżowane spotkanie przedmałżeńskie’.

⁵⁸ Na przykład matka zamierzająca zwrócić uwagę swojemu dziecku rozmawia o tym ze swoją teściową (czyli jego babcią) w obecności dziecka, unikając bezpośredniego zwracania się do dziecka.

i unika zaprzeczania partnerowi również celem zachowania twarzy, a ponadto używa niedomówień i aluzyjnych zawieszeń treści wypowiedzi. Interesującym spostrzeżeniem tej autorki jest, że: „Japończyk często czuje się nieswojo mówiąc po angielsku, ponieważ traci to poczucie wolności i jest zmuszony do wygłoszenia stanowczego, angażującego, nieodwracalnego oświadczenia” (Sugiyama Lebra 1976: 124–125).

Dyskrecja w zachowaniu i w interakcji wynika z dążenia do zachowania twarzy u *ego* i *alter*, znanego jako ‘powściągliwość’ *enryo*. Istotą zachowań rytualnych jest właśnie nienarażanie nikogo na utratę twarzy poprzez unikanie sytuacji nieprzewidywalnych. To:

„szytwna i drobiazgowa kontrola zachowania interakcyjnego w sposób uprzednio ustalony, celem zapobiegania krępujących niespodzianek” (Sugiyama Lebra 1976: 125).

Z kolei agresywne eksponowanie twarzy może generować takie zachowania jak ostentacyjną szczodrość, samochwalstwo, arogancję, które charakteryzują się eksponowaniem *ego*. Ostentacyjna szczodrość przejawia się udzielaniem pomocy, przekazywaniem podarunków i gościnnością, co uważa się w japońskim środowisku za znak chęci utrzymywania relacji. Samochwalstwo jest w zasadzie postrzegane negatywnie jako zachowanie przeciwstawne do skromności. *Ego* może sięgać po takie zachowania celem podkreślenia swojej pozycji społecznej. Arogancja pojawia się jako jedna z agresywnych form zachowania twarzy, poprzez podnoszenie swojego statusu z równoczesnym obniżaniem poczucia godności *alter*. Japończycy są niezmiernie wrażliwi na zranienie uczuć innych oraz naruszenie ich godności, stąd na co dzień kładą ogromny nacisk na to, żeby w oczach *alter* nie stworzyć obrazu siebie jako arogantów.

W sytuacji RYTUALNEJ istotne jest uzyskanie równowagi między pokorą a godnością, która odpowiada obszarowi (a) na Rysunku 2.1.2.5.d. Jeśli mechanizm obronny czy chęć eksponowania *ego* wobec *alter* są zbyt silne, zachowanie wkracza w obszar arogancji, zaburzając równowagę behawioralną. Z kolei zachowanie zbyt pokorne graniczy z brakiem godności (c). Brak poszanowania kodu kulturowego w sytuacji rytualnej może powodować poważne sankcje społeczne.

Zachowania ANOMICZNE występują w sytuacji, kiedy *ego* traktuje *alter* jako obcego, z którym nie ma wspólnego interesu. Charakteryzuje się to brakiem norm zachowań. Zarówno *ego*, jak i *alter* nie starają się zachowywać twarzy. Pewna anonimowość przejawia się w warunkach uniemożliwiających *ego* wejście w relację RYTUALNĄ ani BLISKĄ. Kontakt z nieznanymi obcokrajowcami lub anonimowa obecność *ego* w tłumie w miejscu publicznym obrazują typowe przykłady takich zachowań.

Dla obcokrajowców często niepojętym zjawiskiem jest również dynamiczna zmiana stylu zachowania Japończyków. Koledzy z pracy, którzy przyjmują styl BLISKI wobec siebie, mogą natychmiast wzorzyć zachowania na RYTUALNY w obecności innych osób spoza ich kręgu przynależności, np. klienta czy osoby nieznannej.

Każda z wymienionych sytuacji powinna być wyraźnie odróżniona przez okazanie adekwatnych zachowań i wypowiedzi. Umiejętność taka to 'rozdzielenie' *kejime*. Jest ona wyznacznikiem społecznej dojrzałości Japończyków. Powszechny jest pogląd, że „na osobę bez *kejime* nie można liczyć” (Sugiyama Lebra 1976: 136). Cechę tę można rozumieć również jako umiejętność odróżnienia w kontekście społecznym 'szczerości' *honne* od 'fasadowości' *tatemae*⁵⁹. Szczerych poglądów zwykle się nie ujawnia, zaś formalne normy i zasady należy preferować w sytuacji RYTUALNEJ⁶⁰.

Wzmiankowane rozdzielenie jest zdefiniowane przez innych badaczy następująco:

„umiejętność pomyślnego przejścia od zachowania spontanicznego do zdyscyplinowanego, poprzez identyfikację konkretnej sytuacji wzdłuż osi «wewnętrznej» lub «zewnątrznej», jest kluczową umiejętnością społeczną Japończyków, której należy się nauczyć, aby móc funkcjonować jako osoba dorosła” (Bachnik 1992: 155-156),

oraz

„wiedza potrzebna do płynnego przemieszczania się *do tyłu i na przód* między *omote i ura*” (Tobin 1992: 24).

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że już w pierwszych etapach edukacyjnych ta umiejętność postrzegana jest za fundament behawioralny i wymaga się tego od dzieci (Bachnik 1992: 155-156).

Nietrudno zauważyć wspólne aspekty cytowanych definicji. Po pierwsze to istnienie sytuacji dychotomicznych: szczerść i bliskość w przeciwstawieniu formalności i rytuałowi. Po drugie wyraźnie rysuje się zmiana zachowań między dwoma stanami. Po trzecie, istotne są pewna społeczna wiedza i umiejętności, które mają realne znaczenie i wpływ na życie codzienne.

⁵⁹ Lebra opisuje przykład japońskich pracowników firmy, których relacje względem siebie w miejscu pracy są odmienne niż na spotkaniach integracyjnych po godzinach pracy, co rzadko się zdarza w społeczeństwach Zachodu, w których reguły zachowania jednostki są stałe i niezmiennie (Sugiyama Lebra 1976).

⁶⁰ Lebra definiuje je następująco: „*Honne* means one's natural, real, or inner wishes and proclivities, whereas *tatemae* refers to the standard, principle, or rule by which one is bound at least outwardly” (Sugiyama Lebra 1976: 136).

Aspekt utrudniający spełnienie zarysowanych wyżej w sposób raczej enigmatyczny i skomplikowany wymogów społecznych to dwoistość stanu psychiczno-mentalnego uczestników interakcji, wynikającego z roli społecznej charakterystycznej dla sytuacji. Odnosi się on do oczekiwania empatycznego zrozumienia charakteru oficjalnego i nieoficjalnego sytuacji: „Nie ma prawdziwego wyrazu spontaniczności bez wcześniejszego doświadczenia powściągliwości, nie ma zrozumienia nieformalności bez doświadczenia formalności” (Tobin 1992: 26). Tak rozumiana opozycja formalności i nieformalności jest odzwierciedlona w pojęciach rozumienia innych” i wczuwania się w role innych.

Rozróżnienie między przeciwstawnymi pojęciami formalności i nieformalności to nie żelazna zasada, lecz opozycja względna, w ramach której interpretacja zależy od każdego pojedynczego kontekstu, czyli ‘umiejscowienia’ *ba*. W każdej danej sytuacji *ego* musi umieć rozpoznać każdy z elementów dyktologii. Utrzymując postawę oficjalną na zewnątrz, należy zarazem szanować aspekty nieoficjalne zachowania pozostałych uczestników sytuacji. Publiczne ujawnianie tych ostatnich może prowadzić do utraty twarzy lub wstydu. Jak twierdzi Bachnik:

„*Kejime* odnosi się do relacji między kontekstami, a także do tworzenia organizacji, która jest zarówno wysoce kontekstowa, jak i jest głównym celem organizacyjnym dla siebie i społeczeństwa” (Bachnik 1992: 157),

i dalej:

„*Kejime* obejmuje proces dokonywania rozróżnień, dotyczący zarówno parametrów organizacyjnych, jak i przestrzennych, czasowych i społecznych osoby dokonującej rozróżnienia” (Bachnik 1992: 159).

Można by wysnuć w tym miejscu wniosek, że w tak funkcjonującej społeczności panuje niezmiennie złożony stan psychiczny. Z jednej strony każdy pragnie przynależności do grupy, a z drugiej strony wiąże się to z silnym poczuciem obciążenia wynikającego z ‘powiązań międzyludzkich’ *ningen kankei*, które są wytworem szeregu niezmiennie skomplikowanych operacji psychologiczno-społecznych. Nierzadko bycie uwikłanym w takie powiązania przeistacza troskę o grupę i empatyczne relacje w obsesyjne przywiązanie do porządku i ładu, zaś struktura hierarchiczna przytłacza i przerasta jednostkę, która może stać się jej niewolnikiem.

Społecznym moratorium Sugiyama Lebra nazywa stan, w którym jednostka odizolowuje się od grupy i społeczeństwa dla uniknięcia ciężarów społecznych zobowiązań. „Autonomia indywidualności jest zapewniona i chroniona tylko w izolacji społecznej, tylko wtedy, gdy ogłoszone jest moratorium społeczne” (Bachnik 1992: 158). Można wnioskować,

że pełna indywidualność lub próba jej osiągnięcia to coś aspołecznego i niemoralnego, zakłócającego ład społeczny. Postawa akcentująca indywidualność w japońskim życiu społecznym dotyczy swoiście pojmowanego ‘egocentryzmu’ *wagamama* (por. Doi 2014), który wzbudza konotację wyraźnie negatywną. Wzmiankowane społeczne moratorium może przyjmować następujące formy:

Introspekcja: prowadzenie osobistego pamiętnika umożliwia a nawet zapewnia zachowanie indywidualizmu, ponieważ: „rutynowe życie, przesyczone społecznym zaangażowaniem i zaabsorbowaniem jest więc przerywane okazjonalną konfrontacją z własną ‘istotą wewnętrzną’ *kokoro*. Wymaga odkrycia i ponownego odkrycia własnego *kokoro*, aby pozostało nienaruszone i niezależne od nacisków zewnętrznych” (Sugiyama Lebra 1976: 159). „Kiedy ktoś zostaje zmieciony przez wymagania społeczne, aż do «utraty *jibun*», jego przyjaciele prawdopodobnie doradzą mu odzyskanie ‘siebie’ *jibun* i ‘istoty’ *kokoro*” (Sugiyama Lebra 1976: 159).

Anarchizm emocjonalny: klucz do zrozumienia tego pojęcia to ‘rzeczywiste, bezpośrednie odczucie *jikkan*’ (Sugiyama Lebra 1976: 160). Odczucie takie wolne jest od „zajmowania się z sprawami społecznymi”, to bezpośrednie, nieskrępowane i nieograniczone doznanie. *Jikkan* powoduje emocjonalny anarchizm – to niezmiernie emocjonalne, nielogiczne zachowanie, które występuje w sytuacjach niecodziennych, wręcz ekstremalnych, odbiegających się od norm społecznych, pojawiające się tylko po to, aby go doznać, nie w jakimkolwiek innym celu. Tolerowane jest jednak w ‘sferze odczuć ludzkich’ *ninjō*, której nawet ‘zobowiązania wzajemne’ *giri* mogą ustępować.

Egzorcyzm mentalny: Sugiyama Lebra stwierdzi, że „tożsamość Japończyków może wywodzić się ostatecznie z przekonania o czystości wewnętrznej jaźni” (Sugiyama Lebra 1976: 161). Zachowanie kierowane ‘czystością emocjonalną’ *junjō* jest tolerowane nawet wtedy, gdy wykracza poza normy społeczne, ale jest widziane jako poprawne moralnie i wywołuje społeczny altruizm. Z kolei logiczne zachowanie czy chłodna kalkulacja postrzegane są jako „nieczyste emocjonalnie” i wywołują negatywne konotacje z egoizmem. Z kolei „w przeciwieństwie do Greków, Hindusów, Żydów czy Chińczyków, Japończycy wydają się utożsamiać prawdziwość istoty ludzkiej z czystym, jasnym ‘sercem’ *kokoro* pozbawionym

«ja»»⁶¹. Taka postawa ‘prawdziwego umysłu’ *magokoro*⁶²: „oznacza taki stan umysłu «bez ja»” (Sugiyama Lebra 1976: 162). Ważnym spostrzeżeniem tej autorki jest ukazanie korelacji między czystą emocją a „bezinteresownością (*selflessness*)” oraz między racjonalnością a interesownością (*self-interest*). Czystość emocjonalna i moralna nie zostaje osiągnięta, dopóki nie osiągnie się stanu samozadowolenia, do którego z kolei dochodzi się poprzez samopoświęcenie. Autorka przedstawia przypuszczenie, że shinto, kładąc nacisk na czystość duchową i cielesną, może być głównym źródłem takiej postawy. Te cechy, według wierzeń Japończyków, mają ich obdarzać siłą, energią i wytrzymałością. Można je osiągnąć poprzez scalenie ducha i ciała, które można udoskonalać na przykład poprzez trening tradycyjnych sztuk walki.

Fatalizm – „fatalistyczna nieodwracalność” (Sugiyama Lebra 1976: 166) to światopogląd silnie zakorzeniony w życiu codziennym. Ścieżka życiowa, za której wzór uznaje się zaliczanie kolejnych etapów życiowych, począwszy od dobrej szkoły, dobrej uczelni i kończąc na dobrej pracy, jest niewątpliwie skutkiem osobistych wysiłków. Niemniej jednak powszechne jest przekonanie, że w dużej mierze jest ona podyktowana przez ‘przeznaczenie’ *un*, ‘przyczynowość’ *in* oraz ‘powiązania zewnętrzne’ *en*⁶³. Tak postrzegany fatalizm można podsumować w następujących słowach:

„[...] wszystko na świecie jest predestynowane do zaistnienia przez niekończący się łańcuch przyczyn i skutków od nieznanej przeszłości, przez teraźniejszość, do przyszłości, których kolejność jest poza ludzką kontrolą”(Lebra Sugiyama 1976: 165).

Z kolei permanentne poczucie ulotności i przemijalności daje doznanie ‘rezygnacji’ *akirame*. Wyraża to przeświadczenie o dualizmie dwóch przeciwstawnych aspektów: szczęścia i nieszczęścia, które wzajemnie i nieustannie się przeplatają. Takie wyobrażenie o losie kształtuje w podświadomości myśl, że nic nie jest stałe, wszystko jest zmienne. Należy przyjąć zasady uniwersum, nie stawiać im oporu i umieć się im poddawać w odpowiednim momencie. To w pewnym sensie składa

⁶¹ Za Watsuji 1962: 298.

⁶² *Trueheartedness*.

⁶³ *Un* – “fate as an explanation for success or failure”, *in* oraz *en*: “In Buddhist doctrine, *in* refers to the inner, direct cause, and *en* to the outer, indirect, facilitating cause, that produces an effect” (Sugiyama Lebra 1976: 164, za: Nakamura 1962).

się na ‘oświecenie’ *satori*. Lebra opisuje to następująco: „Japończyk odnajduje swoją tożsamość zakotwiczoną w kosmicznym prawie, zwanym *losem*, ‘karmą’ *innen* w buddyjskim systemie wierzeń” (Sugiyama Lebra 1976: 165).

2.1.2.6. Wnętrze i zewnątrz w interakcjach społecznych

Wyżej omówione typy zachowań w zestawieniu parametrów dychotomicznych *oficjalne/nieoficjalne* i *prywatne/publiczne*. To drugie zestawienie pojęciowe pełni rolę meta-dychotomii (Bachnik i Quinn 1994:7) lub wzoru⁶⁴, jaki odpowiada pojęciu *habitus* u Bourdieu⁶⁵ (Quinn 1994: 39). W literaturze można odnaleźć kontrast pojęciowy ‘wnętrze’ *uchi*/ ‘zewnątrze’ *soto* w różnych kontekstach: zamknięcie/otwarcie, doświadczenie/niedoświadczenie, całkowite zobowiązanie/częściowe zobowiązanie, jasna definicja/niejasna definicja, ograniczenie/nieograniczenie, świętość/świeckość, ja/my/inni, bliska rodzina/ dalsza rodzina, znane/ nieznane, poinformowane/ niepoinformowane, objęte/ wykluczone, prywatne/ publiczne, kontrolowane/ niekontrolowane, włączone/ izolowane, wczesne, podstawowe/ późne, drugorzędne (Quinn 1994: 64).

Pary *oficjalne/nieoficjalne* i *prywatne/publiczne* uznane są fundamentalne na osi aksjologicznej i społecznej w społeczeństwie japońskim. Występują one również w różnych kontekstach w literaturze, takich jak hierarchia polityczna (Ishida 1984), organizacja wielkiej korporacji (Gerlach 1993, Hamabata 1990), organizacja małego przedsiębiorstwa

⁶⁴ „A pattern of patterns” w języku oryginalnym. Za: Bateson 1979.

⁶⁵ „System of acquired dispositions functioning on the practical level as categories of perception and assessment or as classificatory principles as well as being the organizing principles of action [...] constituting the social agent” (Bourdieu 1990: 13). „Jest to jedna z kluczowych koncepcji Bourdieu, związana z «polem». Mające charakter dyspozycji habitusu są «realnymi możliwościami», aktualizującymi się w praktykach. Habitus jest strukturą strukturyzującą i ustrukturyzowaną zarazem; zasadą generującą praktyki, podobnie jak gramatyka generatywna Chomsky’ego. Jest wytworem określonych warunków historycznych i społecznych, nie będąc jednak w pełni przez nie zdeterminowanym. Wprowadza zachowania zgodne z logiką pola społecznego. Wszystko to, co jest związane z habitusem: język ciała, gesty, postawy, są zinternalizowane przez jednostki tak silnie, iż zdają się naturalne. Wyposażeni w habitus agenci społeczni działają spontanicznie zgodnie z jego strukturą, bez dokonywania świadomych kalkulacji i wyborów. Habitus «ekonomizuje» zatem refleksję i działanie. Ponadto dostarcza schematów klasyfikacyjnych do percepcji rzeczywistości, porządkuje procesy kognitywne i mentalne. Działa jako druga natura. Określoną strukturę społeczną i życie społeczne traktuje jako oczywiste, naturalne, a tym samym prawomocne. Habitus służy zatem iluzji społecznej. Trudno jest uwolnić się od swojego klasowego habitusu. Nawet świadomość tego zjawiska oraz wynikające ze żmudnego treningu zmiany kompetencji językowych nie wystarczają do «wyzwolenia się» z habitusu. Habitus pierwotny uzewnętrznia się przy każdej okazji przypominającej warunki jego powstania” (Matuchniak-Krasuska 2015: 89–90). Pierwotny *habitus* kształtuje się w dzieciństwie, czyli w rodzinie, na którą nakłada się *habitus* szkolny i zawodowy. Te dwa ostatnie czynniki z kolei tworzą *habitus* wtórny. Tak stworzony *habitus* pozostawia w jednostce tak mocne ślady, że wywierać mogą one nań wpływ w warunkach zupełnie odmiennych, a to przejawia się jako nieadekwatność zachowań czy praktyk w nowym środowisku (Matuchniak-Krasuska 2015: 92).

(Kondo 1990), rodziny i organizacja gospodarstwa (Bachnik 1994), małżeństwo (Edwards 1989), płeć (Rosenberger 1994) i religia (Hardacre 1986)⁶⁶.

2.1.2.7. Doi: „relacja współzależności i podległości”

Wśród wielu pojęć dotyczących dyskursu o japońskiej tożsamości *nihonjinron* należy zdecydowanie wyróżnić termin ‘współzależności’ *amae*, wprowadzony przez japońskiego psychiatrę T. Doi, wymieniany przez wielu badaczy jako jedna z podstawowych cech charakterystycznych narodu. Pojęcie to sprawia trudność w kwestii jednoznacznego jego zdefiniowania (Kimura 1972; Taketomo 1986, 1988), jako „mglista i nieuchwytna koncepcja, której konotacje i implikacje są bogate i paradoksalne zarazem” (Miike 2003: 98).

T. Doi odnosił pojęcie *amae* przede wszystkim do stanu emocjonalno-psychologicznego wynikającego z charakterystycznych relacji interpersonalnych: „*Amae* jest przede wszystkim emocją, która ma charakter popędu i coś instynktownego u jej podstaw” (Doi 2014: 166)⁶⁷. Badacz ten twierdził również, że współzależność to podstawa wertykalnych stosunków ludzkich w środowisku japońskim, jakich wyznacznikami są ‘zobowiązania wzajemne’ *giri*, ‘uczucia ludzkie’ *ninjō*, ‘obcy’ *tanin* w zestawieniu z pojęciami *enryo* ‘powściągliwości’, ‘wnętrza’ *uchi*/ ‘zewnątrza’ *soto*, oraz ‘wstydu’ *haji* (Doi 2014: 28–56). Doi wyjaśnia funkcjonowanie *amae* również w nawiązaniu do podstawowych pojęć: ‘oficjalność’ *omote*/ ‘nieoficjalność’ *ura*, ‘fasada’ *tatemaie*/ ‘szczerłość’ *honne*⁶⁸ oraz ‘wnętrze’ *uchi*/ ‘zewnątrze’ *soto* (Doi 1986: 17).

Bardziej przystępną definicję pojęcia przedstawia C. Tezuka (1986, 1993), według którego *amae* składa się z trzech komponentów: poczucia jedności z innymi, potrzeby zależności od innych oraz potrzeby akceptacji przez innych. K. Behrens potwierdza, że „*amae* zawsze było częścią życia Japończyków” (Behrens 2004: 5). Jednak wielość funkcji i szerokie pole pojęciowe tego pojęcia utrudnia obcokrajowcom zrozumienie tego określenia, ponieważ jego znaczenie jest zależne w dużej mierze od kontekstu (Behrens 2004: 22). Y. Takamatsu i K. Katō omawiają polisemiczny charakter terminu i uznają, że T. Doi stosuje

⁶⁶ Bachnik i Quinn 1994.

⁶⁷ To jego redefinicja pojęcia po pojawieniu się licznych głosów krytyki za niejasność pierwotnego wyjaśnienia. Doi początkowo odwoływał się do terminologii z dziedziny psychologii i uznawał, że fundamentem *amae* jest relacja między matką a dzieckiem.

⁶⁸ *Omote* oznacza zarazem *kao* ‘twarz’, a *ura* to ‘serce’ *kokoro* (Doi 1986: 24). Według Doi osoby cierpiące na schizofrenię nie są w stanie odróżniać ‘szczerłości’ *honne* od ‘fasady’ *tatemaie* (Doi 1986: 17).

podejście naukowo-kliniczne, podczas gdy wyobrażenia ogólnie przyjęte w japońskim społeczeństwie różnią się od takiego ujęcia (Takamatsu i Katō 2001).

F. Johnson streszcza główne nurty dyskusji wokół pojęcia *amae* i dzieli się spostrzeżeniem, że określenie to identyfikuje główny element zależności i współzależności stosunków interpersonalnych. Doi skupia się przede wszystkim na podstawowych potrzebach psychologicznych typowych w relacjach matki i dziecka. Zarazem zjawisko to ma być możliwe do zaobserwowania również w późniejszych stadiach rozwojowych człowieka i przejawia się w różnych formach behawioralnych. Pobłażliwą zależność występującą w japońskim środowisku jako *amae* można obserwować również w innych kulturach, manifestowana jest jednak ona na inne sposoby (Johnson 1993:200–207). Behrens zauważa, że w środowisku japońskim zidentyfikowano pięć kategorii *amae*: afektywna, manipulatywna, wzajemna, obligatoryjna oraz domniemana. Niektóre z wymienionych kategorii występują również w innych kulturach (Behrens 2004).

P. Boski uważa, że *amae* to japońska rodzima forma współzależnego, nawet „służebnego wobec relacji społecznej” (Boski 2010: 242) *ja*, które stanowić ma kontrast do przeciwnego niezależnego amerykańskiego *ja*. Warto zauważyć, że złożoność i niezmiernie szerokie pole semantyczne tego pojęcia stawia w centrum uwagi A. Wierzbicka i podaje to pojęcie z kolei jako przykład terminu pozbawionego leksykalnego ekwiwalentu w innych kulturach (Wierzbicka 2016: 442).

Z powyższego przeglądu definicji można wnioskować, że zakres pola semantycznego terminu *amae* jest niezmiernie szeroki i skorelowany z innymi pojęciami występującymi wyłącznie w środowisku japońskim, uznawanymi za jego podstawowe osie kulturowe. Jego bardziej konkretne znaczenie można ustalić jedynie w zestawieniu z konkretnym kontekstem kulturowym, co zarazem może wpływać na obniżenie efektywności użycia tego pojęcia do intersubiektywnie weryfikowalnego wyjaśnienia pewnych zjawisk w perspektywie międzykulturowej.

2.1.2.8. Ōe: „rozdarta tożsamość narodowa”

Jedną z przyczyn notorycznego poszukiwania narodowej tożsamości przez Japończyków można odnaleźć w myśli jednego z japońskich noblistów w dziedzinie literatury, K. Ōe. W trakcie ceremonii wręczenia nagrody za rok 1994 wygłosił on mowę zatytułowaną „JAPAN, THE AMBIGUOUS AND MYSELF”, ze świadomym a zarazem aluzyjnym nawiązaniem do słów jego rodaka Yasunariego Kawabaty, który jako pierwszy

Japończyk otrzymał literacką Nagrodę Nobla za rok 1968. Tytuł wykładu Kawabaty wygłaszanego na ceremonii wręczenia nagrody brzmiał „JAPAN, THE BEAUTY, AND MYSELF”. Ōe dostrzega w nim pewne cechy *aimai*, czyli ‘ambiwalencji’ lub ‘wieloznaczności’, osadzonej w filozofii *zen*. Ōe wyraża zarazem pogląd, że sam Kawabata utożsamia się z punktem widzenia utworów poetyckich tworzonych przez duchownych *zen* i stwierdza:

„Większość z tych wierszy dotyczy językowej niemożności mówienia prawdy. Słowa, według takich wierszy, są zamknięte w muszlach i czytelnik nie może oczekiwać, że się wyłonią, przejdą do nas. Zamiast tego, aby zrozumieć lub odpowiedzieć na wiersze *zen*, należy porzucić siebie i dobrowolnie wejść w zamknięte skorupy tych słów” (Ōe 1995: 112).

W przeciwieństwie do Ōe, pisarza powojennego, Kawabata to pisarz przedwojenny, nieobarczony balastem traum wojennych, w tym także dotyczących przeżyć intelektualnych. Ōe komentuje ten fakt następująco:

„Jako osoba mieszkająca we współczesnej Japonii i dzieląca się gorzkimi wspomnieniami z przeszłości, nie mogę dołączyć do Kawabaty w powiedzeniu „Japan, the Beautiful, and Myself” (Ōe 1995: 116).

Ōe opisuje japońską teraźniejszość jako skutki okcydentalizacji, modernizacji i industrializacji, do których cały naród dążył od czasu schyłku okresu Edo. Te reformy doprowadziły jednak Japonię do udziału w wojnach, agresji wobec azjatyckich sąsiadów, zniszczeń przez bomby atomowe i klęsk. Widzi on w nowoczesnej Japonii niespójność mentalnościową, geopolityczną i intelektualną, ponieważ zachodnie wzorce, które Japonia brała za przykład, realizowały się ostatecznie w postaci apokaliptycznej. Kulturowo-intelektualne dążenie do modelu zachodniego nie wpisuje się w azjatyckie korzenie własnej kultury. Przez wojny Japonia odizolowała się od krajów azjatyckich. Ōe podaje niespójność „między tym, jak Japończycy prezentują się wobec innych w rzeczywistości, a jak oni chcą być postrzegani przez innych” (Ōe 1995: 122). W końcu opisuje własny stan psychiczny:

„Jestem rozdarty między przeciwstawnymi biegunami charakterystycznej dla Japończyków dwuznaczności” (Ōe 1995: 127).

Implikacja taka niezmiernie głęboka i dotkliwa dla obecnej Japonii. Jako że powrót do pięknej Japonii przedstawianej przez Kawabatę oznacza powrót do świata wysoce nielogicznego i intuicyjnego, a z kolei kontynuacja okcydentalizacji, która *de facto* zawiodła, doprowadzając kraj do szeregu wojen i z nich wynikających zniszczeń materialno-

duchowych, mimo to trwa wciąż w potęgującej się formie, wszystko to pozostawać ma w sprzeczności z pierwotną tożsamością narodową, pozostawiając na dnie duszy Japończyków mentalny opór wobec Zachodu.

2.1.2.9. Dyskurs o tożsamości – próba syntezy

Jak można się zorientować na podstawie treści poprzednich podrozdziałów, nurt dyskursu o japońskiej tożsamości nie stanowi zamkniętego systemu myślowego i adaptuje rozmaite czynniki w ramach swoistej analizy „japońskości”, nader często przeciwstawianej w sposób raczej iluzoryczny i niejasny ideologii tak zwanemu Zachodowi, zwykle identyfikowanemu jedynie z anglojęzyczną populacją Stanów Zjednoczonych oraz częściowo z kulturą krajów części Europy. Według D. Rear w tradycyjnej retoryce dyskursu występują również inne kluczowe hasła, które kształtują społeczną zbiorową wyobraźnię, jak ‘duch słowa’ *kotodama*, rzekomo właściwy wyłącznie japońskiej mowie i japońskiemu kontekstowi użycia języka. Warto odnieść się do tych pojęć, gdyż przynajmniej w części stanowią one, jak starano się wykazać wyżej, punkt odniesienia teorii o podstawach naukowych. Ponadto nie sposób wykluczyć, a nawet można z dużą pewnością założyć, że wielu Japończyków, w szczególności w trudnym niejako z definicji kontekście kontaktu międzykulturowego, często występującym poza Japonią, w realiach kultury im nieznanej i z założenia uznawanej za obcą, odwoła się do wymienionych koncepcji w definicji własnej tożsamości i kultury, zgoła niezależnie od ich odniesienia naukowego lub, przeciwnie, stereotypowego. Współcześnie w Japonii pojawiają się także nowe słowa klucze, jak ‘umiędzynarodowienie’ *kokusaika*, również w jego bardziej uniwersalnej wersji *gurobaruka* ‘globalizacja’ oraz termin *kosei* ‘indywidualność’. Ten ostatni termin zaczyna kształtować się w oderwaniu od pierwotnych konotacji tej idei, nacechowanych raczej negatywnie. Taka tendencja kłóci się z wartościami przyjętymi w tradycyjnym środowisku komunikacyjnym w Japonii. Można nawet odnaleźć w treści cytowanych źródeł charakterystyczne ostrzeżenie: „Jeśli termin *kosei* stanie się wołaniem o indywidualną wolność i wybór, może to zniszczyć jedną z rzeczy, które uczyniły japońskie firmy wielkimi” (Rear 2017:23).

2.1.3. Aksjologia społeczna i korporacyjna

Docelowe środowisko niniejszego badania to środowisko biznesowe, utożsamione w Japonii z ‘firmą’ *kaisha*. Firma i tożsamość ‘pracownika korporacji’ *salaryman/sarariiman* lub

kaishain to pojęcia, którym towarzyszą specyficzne wartości aksjologiczne w japońskim społeczeństwie.

Specyfika schematu zachowania pracowników firmy lub podobnych instytucji wynika nie tylko z omówionych wyżej cech charakterystycznych dotyczących generalnych schematów zachowania Japończyków. Niżej powiązano je z pojęciem społecznej dojrzałości oraz z niezbędnie związanymi z ogólnym rozumieniem tej cechy oczekiwaniami społecznymi typowymi dla japońskiego środowiska komunikacyjnego.

2.1.3.1. Dojrzałość społeczna

‘Rozróżnienie’ sytuacyjne *kejime* to kompetencja niezbędna społecznie dojrzałej jednostki, pozwalająca wyznaczyć granicę między ‘wnętrzem’ *uchi* a ‘zewnątrzem’ *soto*. Nie ogranicza się ona do warstwy konkretnego zachowania i postępowania, lecz odnosi się również do pojęcia przestrzeni oraz czasu. W bardzo ogólny lecz uprawniony sposób można odnieść taką postawę do cechy liminalności czyli graniczności kultury japońskiej, podnoszonej między innymi przez A. Kerra i widocznej nawet w japońskiej architekturze (Kerr 2021). Między głównymi drzwiami wejściowymi i korytarzem lub przedpokojem znajduje się w japońskich domach małe pomieszczenie ‘przedsionka’ *genkan*, które wyraźnie oddziela strefę brudną od czystej, *uchi* od *soto*. W kontekście parametrów czasowych w analogiczny sposób można opisać ‘ceremonię osiągnięcia dorosłości’ *seijinshiki* i ‘ceremonię przyjęcia nowych pracowników’ *nyūshashiki*, z kontrolowanym przejściem od nieuporządkowanej, indywidualnej tożsamości przeszłej do przewidywalnej, społecznej tożsamości przyszłej. Wydarzenia takie organizowane są nie tylko ze względu na tradycję czy kurtuazję, lecz mają przede wszystkim znaczenie psychologiczno-społeczne i unifikujące członków społeczności. Odzwierciedlają one silne społeczne oczekiwanie, wręcz wymóg, by jednoznacznie zadeklarować pożegnanie z okresem dzieciństwa i okresem młodzieńczym oraz gotowość na dojrzałość. To zatem swego rodzaju wyraz oficjalnej deklaracji zdobycia kompetencji *kejime* i przemiany tożsamości jednostki ku jej społecznej dojrzałości.

Oddzielenie dzieciństwa od reszty życia wzmiankuje E. Hall. Badacz ten stwierdza, że podobne zjawiska można odnaleźć w Japonii, Chinach, w tradycyjnych rodzinach żydowskich w Europie Środkowej, na wsiach arabskich, w społecznościach hiszpańskich Północnej i Południowej Ameryki oraz u Indian Pueblo w Nowym Meksyku:

„W tych kulturach dziecko przeżywa pierwszą rozłąkę bardzo wcześnie, przechodząc do większego i bardziej realnego świata dorosłych, lecz nawet w normalnych okolicznościach nie wykształca ono poczucia własnej tożsamości, odrębnego od tożsamości społeczności, do której należy” (Hall 1984: 274).

W społeczeństwie większość jednostek oswaja się z pojęciem *kejime* we wczesnym dzieciństwie, w rodzinie i w przedszkolu (Tobin 1992: 32–37). Nauka taka trwa do momentu osiągnięcia ‘dojrzałości społecznej’ *ichininmae*, rozumianej jako „one complete portion for one person” (Kondo 1992: 45). E. Cook (2012) opisuje ten proces następująco:

„Stanie się w pełni dorosłym (*ichininmae*) to coś więcej niż status zawodowy. Samoświadomość, odpowiedzialność, samodyscyplina i internalizacja norm społecznych są częścią bytu w pełni dorosłej osoby. To długi proces społecznego stawiania się (por. Christiansen, Utas i Vigh 2006), który nie kończy się na zdobyciu etatowej pracy czy małżeństwa, choć wydarzenia te są ważnymi jego wyznacznikami” (Cook 2012: 75–76).

Zatrudnienie jednostki w organizacji korporacyjnej na pełny etat i założenie rodziny to ważne warunkami dojrzałości w sensie społecznym. Te kryteria są jednak rozmyte i odmienne w zależności od regionu i czasu. Posiadanie dzieci i mieszkania lub domu oddzielnego od rodziców mogą być zaliczane lub nie do tych warunków. W każdym przypadku to długotrwały proces zachodzący pod presją społeczną. W szczególności otoczenie japońskich mężczyzn przygotowuje ich do zdobycia miana pełnoprawnego członka społeczeństwa. W obecnym społeczeństwie po ukończeniu edukacji mężczyzna powinien się stać ostoją swej rodziny, zatrudniając się w dobrej firmie – czyli zyskać status *kaishain* lub urzędnikiem, co jest gwarancją stabilnego zatrudnienia i źródła przychodu. Pewna alternatywa wobec takiej drogi to zdobyć społecznie uznany zawód wolny, np. lekarza, adwokata, nauczyciela, kucharza itd. Z kolei japońskie kobiety przez długi okres widziały siebie przede wszystkim w roli żony swego męża, pracownika firmy. Kobiety urodzone w latach 60. i 70. planowały zostać ‘wyspecjalizowaną gospodynią domową’ *senryō shufu*. Mimo że coraz więcej kobiet współcześnie zatrudnia się w firmach, wciąż wiele z nich po zawarciu związku małżeńskiego rezygnuje z pełnoetatowej pracy (Goldstein-Gidoni 2019). W tym kontekście znaczenie dojrzałości jest determinowane kulturowo w Japonii przez płęć:

„[...] poczucie, co to znaczy być «mężczyzną» lub «kobietą» w dorosłym społeczeństwie, wydaje się być bardzo wyraźnie konstruowane w procesie dorastania” (Goldstein-Gidoni 2019: 844).

Płęć może również określać sposób komunikacji. Wyrażenia definiujące męskość i wysoki status społeczny to *kuchi ga omoi* dosł. ‘[mieć] ciężkie usta’, *kuchikazu ga sukunai*

‘nie mówić za dużo’ oraz *mugen jikkō* ‘działać, nie mówić’ (Kondo 1992: 49), co podkreśla małomówność a nawet brak komunikacji werbalnej, zaś wzmacnia wysokokontekstowość komunikacji w organizacji (por. 3.2.5.3). W szczególności dotyczy to sytuacji komunikacyjnych w kontekście korporacji, w których hierarchia jest rozbudowana i uznawana za istotny wyznacznik statusu społecznego i zawodowego.

Powiązany z powyższymi zjawiskami termin *shakaijin* oznacza w sensie dosłownym ‘osobę społeczną’, niemniej jednak ta definicja nie jest precyzyjna. W słowniku można odnaleźć znaczenia: „1) jednostka jako członek społeczeństwa, 2) osoba działająca w rzeczywistym społeczeństwie” (Shinmura 1994). W praktyce terminu używa się przede wszystkim dla oddzielenia *kejime* sfery młodzieńczej od świata dorosłego:

„[...] ktoś, kto potrafi «samodzielnie rozpoznać wagę i warunki własnego zakorzenienia społecznego i postępować zgodnie z nim»” (Obana i Haugh 2011 za Gagné 2010: 129).

„[...] *shakaijin* jest skonceptualizowany jako dorosły, który zna swoje miejsce w stosunku do innych, a tym samym uznaje «relacyjne i wzajemne siły», które przenikają relacje społeczne” (Gagné 2010: 133).

Pojęcie *miejsca* w cytowanym fragmencie pełni kluczową rolę w rzeczywistej komunikacji. W tekście oryginalnym występuje termin *tachiba*, zaś w słowniku *Kōjien* (Shinmura 1994) występuje definicja „miejsca, w którym się stoi”, „pozycji społecznej lub sytuacji, w jakiej [ktoś] się znajduje” oraz „punktu widzenia, perspektywy”. To zatem istotne pojęcie implikujące raczej złożony mechanizm relacji ludzkich oraz ich dynamikę. Bez jego zrozumienia i zastosowania w praktyce nie można funkcjonować jako *shakaijin*:

„Pojęcie *tachiba* zasadniczo odnosi się do ról w interakcji społecznej lub „jaźni społecznych”. Ludzie zmieniają swoje zachowanie w zależności od tego, gdzie się znajdują, z kim wchodzi w interakcje i jak postrzegają siebie w danej sytuacji. To tak, jakby ktoś miał wiele społecznych jaźni lub tożsamości i przedstawiał różne *ja* w różnych sytuacjach. Ta sama osoba zachowuje się na przykład jak matka, nauczycielka, klientka, przyjaciółka i nieznajoma, w zależności od tego, gdzie jest, z kim jest, a nawet jak siebie postrzega w określonym kontekście (na przykład podczas wspólnej zabawy może zachowywać się jak dobra przyjaciółka). W psychologii społecznej tożsamości społeczne zostały omówione w ramach teorii ról” (Obana i Haugh 2011: 845).

Uzyskanie statusu *shakaijin* wymaga opanowania zachowań odpowiadających temu statusowi, obejmujących kompetencje werbalne, w tym zwroty grzecznościowe, niewerbalne oraz egzekwowanie *kejime*. Status taki może być osiągnięty tylko poprzez ‘trud’ *kurō* w przemieszczeniu od ‘rangi niższej’ *shitazumi* poprzez ‘praktykę’ *shugyō*. Terminy te obrazują japońskie wartości społeczne budowane w ścisłym powiązaniu pracy ze staraniami i hierarchią. W takiej strukturze społecznej osoba na wyższej pozycji hierarchii to ten, kto

przeszedł przez etapy *shitazumi*, *kurō* i *shugyō*. Osoby zaś, które nie osiągnęły tego etapu uznaje się za ‘niepełne’ *hanninmae* dosł. ‘połowę pełnej porcji jednej osoby’. Zostaną one uznane za godne statusu *ichininmae* dopiero po zakończeniu tego etapu. Uzyskanie miana *shakaijin* to początkowy etap osiągania statusu *ichininmae* (Kondo 1992). Trud to wymóg społeczny przypisany roli – matki, żony, ucznia, studenta itd. Tradycyjnie element ten w systemie społecznym przejawia się przez ‘system praktykowania’, którego dotyczą terminy *totei seido* i *decchi bōkō*. W ramach takich praktyk stosowana jest forma ‘nauczania przez obserwację’ *minarai* (dosł.: ‘patrzenie i przyswajanie’), obserwacji mistrza przez ucznia bez instrukcji werbalnych (Kondo 1992).

Współcześnie egzamin wstępny na studia oraz rozmowę kwalifikacyjną o pracę uważa się za życiowy egzamin dojrzałości. Taki pogląd dyktowany jest przekonaniem, że głównym, a najczęściej jedynym determinantem znalezienia zatrudnienia w renomowanej firmie jest ukończenie odpowiedniej uczelni, zaś walka o miejsce na elitarnej uczelni zaczyna się najpóźniej w liceum, a w skrajnym przypadku już w momencie wyboru przedszkola (Splisgart 2012; Yoshimura i Anderson 1997). W takich momentach również podejmowany jest wysiłek, by odpowiednio przygotować się na ten życiowy egzamin.

W obecnym społeczeństwie termin *shakaijin* kojarzy się raczej z zawodem i pracą uznaną społecznie, w praktyce z pracą w firmie. Z kolei termin *ichininmae* wykazuje już konotację staromodną i kojarzy się z osiągnięciem doskonałości zawodowej i osobistej dojrzałości. Status *shakaijin* (dotyczący na przykład pozycji w korporacji) niekoniecznie zatem gwarantuje osiągnięcie statusu *ichininmae*.

2.1.3.2. Korporacja a wartości tradycyjne

Życiowym celem większości japońskich mężczyzn jest zatrudnienie na etat w firmie, czyli status *salaryman* lub *kaishain*. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku gospodarka japońska osiągnęła apogeum rozkwitu na scenie globalnej. Niemal 90% obywateli kraju identyfikowało się z klasą średnią. To przyczyniło się do kształtowania, utrwalania i wzmacniania społecznego modelu rodziny polegającego na pełnieniu przez mężczyznę roli męża, ciężko pracującego dla rodziny i firmy, a przez kobietę – roli żony-gospodyni domowej, pilnującej wszystkich spraw rodzino-bytowych męża i dzieci. Tak wytworzył się obraz typowego nowożytnego Japończyka – pracownika *white-collar*, zatrudnionego w korporacji, kojarzonego często z wojownikiem lub samurajem z powodu stylu bycia charakteryzującego się postawą służebną, ofiarną, lojalną wobec organizacji i zwierzchnika,

a przy tym ciężką pracą. Mimo długotrwałego kryzysu ekonomicznego i przemian w sferze form zatrudnienia, rynku pracy i w świadomości młodszych pokoleń dotyczących roli ojca w rodzinie, ten ideał “corporate-centered male-breadwinner gender contract” (Gottfried 2000, 2013) wciąż utrzymuje się. Model sukcesu przeciętnego obywatela w korporacji jest tak silnie zakorzeniony w powojennej kulturze, że stanowi przeszkodę dla reform w relacji między firmą a pracownikami (Goldstein-Gidoni 2019)⁶⁹.

Zarysowany tak model rodziny, a w szczególności społeczny wyznacznik męskości, sięga czasów przedwojennych. Podobny model od drugiej połowy XIX wieku, od czasów modernizacji państwa lansowany był oficjalnie przez rząd i przetrwał do dziś „w odpowiedzi na społeczno-kulturowe, ekonomiczne, polityczne i inne względy” (Dasgupta 2017: 36). Co ważne:

„[...] mimo restrukturyzacji przedsiębiorstw oraz zmian społeczno-ekonomicznych i kulturowych w Japonii od lat 90. XX wieku, pojęcie *salaryman* nadal odgrywa kluczową rolę w sposobie, w jaki japońska kultura korporacyjna, japońska męskość, a nawet japońska tożsamość są kształtowane” (Dasgupta 2017: 35).

Zatrudnienie w firmie przed założeniem rodziny to niezbędny krok ku *ichininmae*:

„W narracji życiowych mężczyzn wszystkich grup wiekowych był oczywisty fakt, że zatrudnienie w firmie w odpowiednim wieku przed zawarciem małżeństwa to niezbędny krok w kierunku dojrzewania do statusu pełnowartościowego, dorosłego członka społeczeństwa” (Goldstein-Gidoni 2019: 13).

Kaisha, czyli firma lub korporacja to jeden z najbardziej typowych przykładów manifestacji idei ‘[odpowiedniego] miejsca’ *ba*. Mimo że współcześnie osłabia się przywiązanie pracowników do firmy, za aktualne można wciąż uznać spostrzeżenie:

„Termin *kaisha* symbolizuje ekspresję świadomości grupowej. *Kaisha* nie oznacza, że poszczególne osoby są związane stosunkami umownymi z przedsiębiorstwem korporacyjnym, a jednocześnie myślą o sobie jako o odrębnych podmiotach; raczej *kaisha* to «moja» lub «nasza» firma, społeczność, do której się przede wszystkim należy i która jest najważniejsza w życiu”,

ponieważ

„[...] w większości przypadków firma zapewnia całą społeczną egzystencję osoby i sprawuje władzę nad wszystkimi aspektami jej życia; jest głęboko zaangażowany

⁶⁹ W ostatnich latach rząd japoński promuje ‘reformy w sferze zatrudnienia’ *hatarakikata kaikaku*, jak między innymi: zapewnienie różnorodności, więcej kobiet zatrudnionych w firmach, wsparcie ojców angażujących się w wychowanie dzieci, w tym urlop tacierzyński oraz zachowanie *work-life balance* i ograniczenie nadgodzin. Te nowe trendy nadal się jednak odbierane są jako sprzeczne z tradycyjnymi wartościami kultury organizacyjnej i wdrażane są z oporami.

emocjonalnie w stowarzyszenie. Ta spółka A nie należy do jej udziałowców, ale raczej należy do «nas»” (Nakane 1970: 3–4).

K. Klimek również potwierdza taki stan rzeczy:

„Jak ród, z którego pochodzi Japończyk, do pewnego momentu określa to, kim jest, tak współcześnie firma, czyli organizm, którego jest częścią, decyduje o jego pozycji społecznej. Już nie rodzina, lecz firma staje się współcześnie tym, co określa tożsamość jednostki” (Klimek 2009: 166).

Ten polski badacz uważa ponadto, że na organizację *kaisha* wywierają wciąż wpływ tradycyjne wartości, jak: konfucjanizm, męskość społeczna, hierarchiczność, kolektywność, poświęcenie jednostki na rzecz grupy i orientacja długoterminowa. Porównuje on te cechy do kodeksu samuraja – *bushido* i nazywa wobec tego postawę pracownika japońskiej firmy *kaisha* ‘drogą korporacji’ *kaishadō*. K. Soszyńska uważa z kolei, że cechy samurajów odzwierciedlane w *bushido* służą nowożytnym japońskim korporacjom jako środek osiągania sukcesów (Soszyńska 2008).

Jednocześnie takie feudalne środowisko pracy przestaje być dla młodszych pokoleń wymarzoną życiową drogą, do której dąży się za wszelką cenę. Zanika w nim poczucie sensu w całkowitym poświęceniu się firmie kosztem życia prywatnego, poprzez wtopienie się w rygor i graniczenia. Młodzi ludzie wiążą z taką klasową korporacyjną kulturą następujące skojarzenia:

„[...] długie godziny pracy, regularne imprezy z piciem po pracy [...] z szefami i współpracownikami, nieoczekiwane transfery i generalnie poświęcenie życia dla dobra firmy” (Nae 2017: 57).

Oczywistym następstwem szeregu takich negatywnych skojarzeń jest odrzucenie korporacji jako alternatywy zawodowej: „młodzi ludzie nie szukają już tożsamości w swojej pracy i nie aspirują do «pustej zamożności» swoich rodziców⁷⁰” (Nae 2017: 59).

Wielu z nich szuka zatrudnienia dorywczego, tymczasowego lub w formie krótkoterminowych zleceń. Wiele młodych osób staje się ‘wolnymi strzelcami’ *freeter/furiitā*. To ostatnie określenie dotyczy osób w wieku 15 do 34 lat pracujących dorywczo, niebędących studentami, ani gospodyniami domowymi⁷¹.

Status *freeter* cechuje się: 1) postawą dążącą do realizacji marzeń (zostać muzykiem, aktorem, przedsiębiorcą itd.), 2) brakiem przekonania o poradzeniu sobie z pracą w

⁷⁰ Autorka streszcza tu główne przesłanie książki *Happy Youth in the Country of Despair*, JPIC, 2017, której autorem jest Noritoshi Furuichi.

⁷¹ „[...]part-time workers aged between 15 and 34 years who are not students or housewives—are the poster child of today’s structural precarity” (Cook 2013: 29).

korporacji, 3) brakiem chęci i motywacji dostosowania się do wartości korporacyjnych oraz 4) negatywnym obrazem siebie, wynikającym z poczucia sprzeczności ze społecznym oczekiwaniem, by zostać *ichininmae* (Cook 2013: 31)⁷². Dyskusje wokół tego statusu toczą się zarazem nader często w retoryce bazującej na wartościach tradycyjnych. Wzbudza on nie tylko negatywny obraz jednostki, lecz pozwala domniemywać o braku odpowiedniej postawy moralnej wobec społeczeństwa, dla którego jednostka taka jest ciężarem, zamiast uzyskania statusu produktywnego pracownika wnoszącego wkład do systemu opieki zdrowotnej i emerytalnej. Taki wolny status odbierany jest jako sprzeczny z tradycyjnym modelem męskości. Niweczy on głęboko zakorzenione w społeczeństwie kryteria postrzegania jednostki jako społecznie odpowiedzialnego mężczyzny (Cook 2013; por. Dasgupta 2003, 2004, 2005; Ito 1996, 2002; Robertson 2003; Tanaka 2009).

Z punktu widzenia środowiska biznesowego rosnąca liczba osób o statusie *freeter* rodzi w dłuższej perspektywie ryzyko utraty konkurencyjności gospodarczej Japonii (Cook 2013: 39). Inną przyczyną poszukiwania przez młode osoby innej formy zarabiania niż zatrudnienie w firmie jest zarazem wyraźne załamanie gospodarcze, jakie datowane jest od początku lat 90. XX w., nazywanego pierwotnie straconą dekadą oraz długo przeciągające się negatywne skutki tamtych zjawisk, które drastycznie zmieniły sytuację zatrudnienia młodych Japończyków. Taki stan rynku pracy przyczynia się do polaryzacji pozycji mężczyzn na status społecznych zwycięzców, czyli *ichininmae* w sensie tradycyjnym, konformistów, oraz ich przeciwieństwo: tych, którzy nie chcą lub nie mogą uzyskać statusu *salaryman*. Dla tych ostatnich, jak zauważa jedno ze źródeł: “there is now a fundamental contradiction between gendered life course ideals and contemporary working styles” (Cook 2013: 40). Ci pierwsi, wygrani, utrwalają zarazem status klasowy japońskiego środowiska biznesowego.

Zaskakującym na pierwszy rzut oka zjawiskiem zachodzącym w ostatnich latach może być widoczne odwracanie się tendencji depopularyzacji statusu *kaishain* i odzyskiwanie jego dawnej popularności wśród młodej części japońskiej populacji. Wyniki ankiet przeprowadzonych w 2020 r. na temat wymarzonego zawodu pokazały odzyskanie popularności rangi społecznej pracownika firmy (Dai-ichi Life Group 2020)⁷³. U chłopców w przedziale od trzeciej do szóstej klasy podstawówki pierwsze miejsce zajął właśnie status *kaishain* z wynikiem 8,8%. Na drugim miejscu znalazł się youtuber, a na trzecim piłkarz. U

⁷² Za: Honda 2002.

⁷³ Dai-ichi Life Group 2020. Ankiety zostały przeprowadzone w grudniu 2020 r. w internecie wśród 3000 dzieci.

dziewcząt w tym przydziale wiekowym wyniki wyglądają inaczej. Pierwsze miejsce zajął cukiernik, a drugie i trzecie odpowiednio nauczyciel oraz nauczyciel przedszkolny. Wśród gimnazjalistów zarówno chłopcy, jak i dziewczęta podali *kaishain* na pierwszym miejscu z wynikiem, odpowiednio, 18,8% oraz 13,6%. Drugie i trzecie miejsce u chłopców zajęli informatyk/programista i urzędnik, a u dziewcząt urzędnik i pielęgniarka. Wyniki uzyskane wśród grupy licealistów są bardzo zbliżone do wyników gimnazjalistów i również ranking na pierwszych trzech miejscach wygląda identycznie, jeśli chodzi o pozycje poszczególnych zawodów, a różni się jedynie szczegółowymi wynikami procentowymi. W starszym przedziale wiekowym status *kaishain* zdobył aż 22,2 % popularności wśród respondentów płci męskiej, a 20,0% u płci żeńskiej. Organizator badań wyjaśnia te zaskakujące wyniki pojawieniem się technik pracy zdalnej, która szeroko upowszechniła się również w społeczeństwie japońskim. W takich warunkach dzieci są w stanie obserwować pracę rodziców, dowiedzieć się więcej o ich konkretnym zajęciu, które przed pandemią pozostawało tajemniczą sferą umiejscowioną w odrębnym świecie poza ich domem. Autor rozprawy dodałby tu kolejną przyczynę powrotu statusu *kaishain* na podium najbardziej wymarzonych zawodów. Większe zainteresowanie nim u starszych dzieci, które mają bardziej realistyczne spojrzenie na swoją przyszłą pracę niż uczniowie z podstawówki, wskazuje na atrakcyjność znacznie stabilniejszego źródła dochodów osób o statusie *kaishain* niż osób pracujących na własny rachunek czy w wolnym zawodzie, co wykazuje ponadto w sposób aż nader obrazowy wobec wszystkim żyjących w nowoczesnym społeczeństwie gorzka rzeczywistość pandemiczna.

Ranking pracy marzeń opublikowany przez inną organizację również przedstawia podobną tendencję. Był on przeprowadzany w ramach konkursu rysunków na temat zawodu, w którym uczniowie chcą na przyszłości pracować. W latach 2007–2017 r. element *kaishain* odnoszony obrazowo do pracy w biurze nie znalazł się ani razu w rankingu (w pierwszej dziesiątce) u obu płci. Jednak w roku 2018 zajął on miejsce piąte, w roku 2019 trzecie, a w roku 2020 czwarte pośród odpowiedzi udzielonych przez chłopców. W tych trzech latach pierwsza trójka w badaniu respondentów płci męskiej jest niezmienna. Na pierwszym miejscu znalazł się piłkarz (lub trener piłkarski), na drugim miejscu bejsbolista (lub trener tej dyscypliny), a na trzecim miejscu lekarz. U dziewcząt pierwsze trzy miejsca wykazują pewne zmiany. W roku 2018 pierwsze miejsce zajął cukiernik, drugie miejsce pielęgniarka, a trzecie lekarka. W roku 2019 kolejność to: pielęgniarka, weterynarz i opiekun w żłobku, w roku 2020 zaś: opiekun w żłobku, pielęgniarka i farmaceutka (Japan Association for Financial Planners 2020). Możliwe, że status *kaishain* odzyskuje atrakcyjność dzięki

stabilniejszemu zatrudnieniu i uznaniu społecznemu na tle tendencji zubożenia się osób pracujących jako *freeter* lub jako pracownicy tymczasowi, co wiąże się z kolei z niższym statusem społecznym czy też brakiem uznania statusu *shakaijin*. Zjawisko takie również potwierdza cechy społeczeństwa wysokiego kontekstu, w którym wszelkie zmiany, jeśli do nich dochodzi, zachodzą powoli (por. 3.2.5.3).

Być może zatem japońskie społeczeństwo powraca na tor konformistyczny. Za konformistyczne można zaś uznać nie tylko środowisko biznesowe, lecz również struktury całości społeczeństwa jako takiego. Proces ten zapewne jest bardziej złożony wobec utrzymującej się hierarchicznej struktury społecznej oraz procesów demograficznych starzenia się społeczeństwa, co powoduje i będzie powodować pogłębiający się dysonans między wartościami tradycyjnymi a nowymi wartościami globalizacji, jak twierdzą Toivonen i inni (2011). Według tych badaczy, cytujących Merton (1949), w społeczeństwie konformistycznym cele uznawane społecznie za poprawne determinują środki instytucjonalne umożliwiające ich osiągnięcie, a zarazem eliminują inne ścieżki i środki prowadzące do społecznego sukcesu. Taka zależność powoduje konflikt między japońskimi tradycyjnymi wartościami a wartościami globalnymi (Toivonen i in. 2011: 1–2).

I. Tsukimoto uważa klimat społeczny za istotny czynnik kształtujący kulturę w szerokim znaczeniu, w tym również w odniesieniu do systemu zarządzania, zwyczajów handlowych, technik negocjacji oraz transakcji. Kultura organizacyjna firm jest zatem również kształtowana przez normy i wartości społeczno-etyczne, które z biegiem historii kształtowały się w danej kulturze. Jako cechy charakterystyczne wymieniane są takie wartości jak: kolektywizm oparty na zasadzie „dom, rodzina, wieś, grupa”, dożywotnie zatrudnienie, hierarchia i lojalność, co z kolei często kojarzone jest z relacjami społecznymi podobnymi do schematu *rodzic-dziecko* lub *pan-poddadny*. Te wartości przyczyniły się również do powstania relacji między producentem a jego dostawcami w ramach ‘sieci powiązanych kapitałowo i logistycznie organizacji korporacyjnych’ *keiretsu*⁷⁴. Tak stworzony system japoński jako całość określa termin *Japońska Spółka Akcyjna* (Tsukimoto 2010).

⁷⁴ Tendencja tworzenia swoistych sekt nie ogranicza się tylko do czasów nowożytnych i do przemysłu. Kształtowanie się hermetycznych grup podkreślających elitaryzm członkostwa w nich było powszechne w buddyzmie, shinto, w nauce i sztuce. Nakamura dostrzega związek między tą tendencją a areligijnością Japończyków: „Areligijny charakter Japończyków wytłumaczyć można z jednej strony ich przywiązywaniem do ograniczonej i konkretnej grypy, z drugiej strony zaś obojętnością wobec dogmatów religii uniwersalnej” (Nakamura 2005: 463).

Według M. Awamury trzy podstawowe cechy charakterystyczne japońskiego zarządzania przedstawione przez P. Druckera w roku 1971, mianowicie: zbiorcza decyzyjność, dożywotnie zatrudnienie oraz system szkoleń wewnętrznych, ulegały procesowi stopniowej transformacji od lat 70. do 90. XX wieku z powodu liberalizacji handlu zagranicznego oraz rynku kapitałowo-finansowego, umiędzynarodowienia gospodarki, załamania gospodarki na skutek upadłości Lehman Brothers, a także rozwoju technologicznego. Mimo licznych zmian strukturalnych, w wielu przedsiębiorstwach przetrwał tradycyjny sposób komunikacji wewnętrznej. Taki styl odzwierciedla dychotomię *uchi-soto* bazującą na traktowaniu firmy jako rodziny, uzasadnia relacje społeczne oraz zbiorczą decyzyjność praktykowaną w formie ‘dokumentów obiegowych’ *ringisho*, kształtując w ten sposób zbiorczą odpowiedzialność na poziomie mniejszych i większych grup społecznych (Awamura 2010).

2.1.3.3. Kompetencje w środowisku biznesowym

Wobec japońskiej młodzieży środowisko, w jakim obowiązuje status *shakaijin* i *kaishain*, oczekuje zdobywania odpowiednich umiejętności, przede wszystkim kompetencji społecznych i kwalifikacji miękkich. Na rynku wydawniczym i w Internecie dostępnych jest wiele poradników na temat należytych zachowań i wymaganych umiejętności jednostki jako *shakaijin*. Niektóre uczelnie wydają nawet własne poradniki dla studentów.

Oto na przykład organizacja w prefekturze Kumamoto, która wspiera tworzenie i poprawę warunków zatrudnienia oraz rozwój zasobów ludzkich, wydała broszurę przeznaczoną dla młodzieży pragnącej podjąć pracę. Na wstępie autor definiuje pojęcie *shakaijin* i wymienia podstawowe zasady i społeczne wymagania wobec takiego statusu, jakimi są: punktualność i dotrzymanie terminów, powitanie, samodyscyplina, poszanowanie rzeczy, schludny wygląd i użycie odpowiednich form honoryfikatywnych, odpowiednie usadzanie gości na miejscach przy stole, prowadzenie rozmów telefonicznych, wymiana wizytówek oraz kompetencje skrótowo nazywane *Hō-Ren-Sō* (Infowork Kumamoto 2021). Ten ostatni skrót oznacza ‘raportowanie’ *hōkoku*, ‘informowanie’ *renraku* i ‘konsultowanie się’ *sōdan*. W miejscu pracy oczekuje się, że podwładni dopilnują tych obowiązków i odpowiednio wykonają je z własnej inicjatywy, w zależności od sytuacji i okoliczności. Zarazem w perspektywie ogólnej są to zasady niepisane, nieudokumentowane szczególnie i egzekwowane inaczej w różnych jednostkach korporacyjnych.

Technikum z prefektury Tochigi również wydało dla przyszłych absolwentów wskazówki dotyczące norm społecznych, o których należy pamiętać przed „wyjściem w społeczeństwo”. Wymienia się wśród nich między innymi: *Hō-Ren-Sō*, dotrzymywanie słowa i czasu, terminowość, autorefleksja, pozytywna postawa w relacjach z osobami o wyższej randze społecznej, odejście od perfekcjonizmu i dobra komunikacja w pracy zespołowej (Iijima 2008).

Jedna z agencji pracy tymczasowej opracowała broszurę zatytułowaną *Zachowania w miejscu pracy i zasady do przestrzegania*. Wymienione są w jej treści następujące aspekty kompetencyjne: schludny wygląd, umiejętność powitania, praca zespołowa, punktualność i terminowość, *Hō-Ren-Sō* oraz przestrzeganie prawa (Tempstaff 2020).

Jeden z portali internetowych poświęcony *business manner* umieszcza obok swego logo slogan „Jeśli znasz dobre maniery korporacyjne, jesteś od dziś «kompetentnym *shakaijin*»”. Autorzy wymieniają cztery fundamentalne zasady: bezwzględne przestrzeganie czasu, odpowiedzialność, szybkie przyswajanie obowiązków służbowych i przestrzeganie zasad wewnątrzorganizacyjnych (Appline 2021). Można zauważyć, że punktualność/terminowość, specyficzne relacje z przełożonym (*Hō-Ren-Sō*), wygląd oraz honoryfikatywność to podstawowe wymogi statusu *shakaijin*. Wymogi te, z wyjątkiem honoryfikatywności językowej, niekoniecznie wynikają bezpośrednio z analizy cech kultury japońskiej omówionych powyżej. Stanowią one usankcjonowane ogólnie pewne komunikaty społeczne w nowoczesnym społeczeństwie japońskim. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują punktualność i terminowość. Brytyjski dziennik *The Telegraph* opublikował nawet artykuł zatytułowany „Why is Japan so obsessed with punctuality?” (Demetriou 2019). Tekst ten opisuje bezprecedensowe reakcje japońskich firm kolejowych na niepunktualne odjazdy pociągów ze stacji. W 2018 r. japońska firma kolejowa złożyła oficjalne i publiczne przeprosiny za niepunktualny odjazd pociągu z stacji kolejowej. Ten publiczny środek transportu odjechał ze stacji 25 sekund wcześniej przed zaplanowanym czasem. To nie był bynajmniej przypadek pojedynczy. Rok wcześniej inna firma kolejowa przeprosiła oficjalnie za 20-sekundowy przedwczesny odjazd pociągu. Taka precyzja czasowa jest powszechnym wymogiem w dziedzinie transportu publicznego. Podobną obsesję pod względem czasu zauważyć można również w wychowaniu uczniów w szkołach, między innymi z naciskiem na rygorystyczne przestrzeganie punktualności. W literaturze można odnaleźć pozycje definiujące punktualność jako istotny element współczesnego społeczeństwa w Japonii (Hashimoto 2008, Rathore i in. 2018) oraz w komunikacji publicznej (Okazaki 2012). Przed okresem Restauracji Meiji poczucie czasu nie było jednak

tak silnie akcentowane w Japonii. Pojęcie punktualności zapożyczono z Zachodu, po czym stopniowo się ono upowszechniło, zaś po II wojnie światowej stało się pewnym standardem społecznym (Hashimoto 2008). Obecnie w Japonii współistnieją kultura punktualna i niepunktualna (Okazaki 2012). Również w środowisku biznesowym ta dwoistość jest zauważalna. Preferowana jest orientacji krótkoterminowa (punktualność, terminowość, „Just in time”) na poziomie operacyjnym w japońskim biznesie. Z kolei orientacja długoterminowa na poziomie zarządczym i korporacyjnym (Yoshimura i Anderson 1997) podkreśla takie parametry jak punktualność wybiórcza i bezwzględna punktualność (włącznie z wymaganiem wcześniejszego przybycia na miejsce spotkania) (Abdalla 2018).

Swoista obsesja na punkcie punktualności połączona z innymi presjami społecznymi skutkować może tragicznymi wydarzeniami. W roku 2007 doszło do tragicznego wypadku kolejowego, w którym zginęło 106 osób, a kolejne 562 osoby doznały obrażeń (w tym 267 przypadków ciężko rannych). Maszynista pociągu podmiejskiego, chcąc nadrobić półtoraminutowe opóźnienie, przekroczył dozwoloną prędkość i spowodował wykolejenie, w wyniku którego pociąg wypadł z szyn i uderzył w blok mieszkalny znajdujący się przy torze. Krótko przed wypadkiem maszynista popełnił błąd polegający na niezatrzymaniu pociągu w wyznaczonym miejscu peronu, a był już wcześniej karany z tego samego powodu. Przyczyną nieprzestrzegania dozwolonej prędkości była prawdopodobnie chęć uniknięcia kary i wynikającej z niej utraty twarzy.

Sporządzenie szczegółowej dokumentacji, do jakiej zaliczyć można szczegółowe raporty błędów, listy z przeprosinami, analizy przyczyn i protokoły zdarzeń, odbywało się w ramach specjalnego szkolenia, które ukarany miał odbyć w dniu pracy z jednoczesnym wyłączeniem go z normalnych obowiązków należących do pracy rutynowej. Raport powypadkowy sporządzony przez firmę kolejową obejmuje nie tylko analizy bezpośrednich przyczyn wypadku, lecz również wiele innych czynników pośrednich, w tym przejście serii szkoleń zorganizowanych po incydencie. Podczas wywiadu jeden z kierowników oddziału podzielił się opinią na temat szkoleń, nazywanych w tej firmie kolejowej *nikkin kyōiku*, ‘edukacją zmiany dziennej’, które odbył również ten maszynista. Stwierdza on:

„Publicyści utrzymują, że «obecnie nie wychowuje się należycie. Ani w szkołach, ani w domach nie nakrzcą. To doprowadza Japonię do ruiny». Ja się z tym zgadzam. W domach nie krzyczy się. Nauczyciele zachowują się jak pracownicy firmowi i nie robią nic, uważając, że (wychowanie) to sprawa rodzinna. A w końcu za kształcenie ludzi, a raczej za ich wychowanie odpowiadają przedsiębiorstwa” (Kōkū Tetsudō Jiko Chōsa Iinkai 2007: 67-68).

W raporcie cytowane są wypowiedzi pracowników tej firmy dotyczące praktyk stosowanych wobec ukaranych. Poza dokumentacją przewinień wymieniono w nim kary takie jak: powierzanie zadań poniżej kwalifikacji (pomoc przy układaniu rozkładu jazdy, koszenie trawy czy sprzątanie toalet) albo przepisywanie credo firmy. Wspomniane jest nawet witanie na peronie wszystkich maszynistów pociągów wjeżdżających na stację w pozycji stojącej przez kilka godzin. Czas trwania takiego „szkolenia” nie był określony w regulaminie, a ustalany każdorazowo według uznania zwierzchnika. W dodatku na czas kary wynagrodzenie podlegało obniżeniu (Kōkū Tetsudō Jiko Chōsa linkai 2007). Można stwierdzić, że taka forma szkolenia miała charakter raczej sankcji społecznej jako przestrogi dla innych niż elementu edukacyjnego, mającego na celu podniesienie kompetencji pracowników.

2.1.3.4 Postawa życiowa

W społeczeństwie, w którym świat dorosłych jest oddzielany jako odrębne środowisko od świata dzieciństwa i które wykazuje ponadto pewne cechy kolektywistyczne, istotnym dla jednostki jest uzyskanie społecznego uznania jako osoby społecznie dojrzałej. Status taki jest silnie związany z tradycyjnymi wartościami i płcią jednostki. W przypadku mężczyzn status *ichininmae* i kryterium sukcesów społecznych identyfikowane są z tożsamością głównego żywiciela rodziny i ojca, a wobec kobiet: z tożsamością żony, matki i gospodyni domowej. Taki model rodziny stanowi społeczno-kulturowe dziedzictwo Japonii z czasów przedwojennych. Powojenne sukcesy gospodarcze w Japonii podniosły rangę przedsiębiorstw prywatnych, a życiowym celem większości mężczyzn stała się praca w renomowanej korporacji. Te dwa czynniki kształtowały obraz męskości w ramach jasno wyznaczonego statusu: *salaryman*-mąż/ojciec-główny żywiciel rodziny. Z kolei w powojennej Japonii, w której główny kierunek edukacji państwowej uległ westernizacji, tradycyjne społeczno-kulturowe wartości zostały w praktyce wyeliminowane ze sfer publicznych, zaś sektor prywatny stał się kontynuatorem tradycyjnych wartości, według których pracowników kształtuje się jako osoby społecznie dojrzałe, zgodnie z odniesieniem do społecznie zakorzenionych idei *ichininmae* i *shakaijin*.

Coraz większa część młodzieży decyduje się zarazem na inną drogę niż dążenie do statusu *kaishain*, wybierając nieuregulowane długoterminowo formy pracy jako *freeter*. Taki status społeczny spełnia oczekiwania społecznych wobec spełnienia wymogów statusu *ichininmae*. W rezultacie taka grupa młodych ludzi pozostaje poza gronem jednostek

uznawanych za społecznie poprawnych. Ta tendencja przyczynia się do polaryzacji grup młodych mężczyzn na społecznych zwycięzców i na przegranych, wykluczonych społecznie, na konformistów i niekonformistów. Selekcja ta utrwala homogeniczność i brak różnorodności w środowisku korporacyjnym, skupiając w nim głównie jednostki przyjmujące tradycyjne wartości i hermetyczną, zhierarchizowaną i zrytualizowaną kulturę organizacyjną. Środowisko korporacyjne z kolei poświęca wiele zasobów na socjalizację swoich młodych podopiecznych do świata dorosłych, wyposażonych w szereg społecznych umiejętności, jak *kejime*, odróżnienie świata dorosłych od dzieciństwa oraz odpowiednie zachowanie według norm *uchi/soto* i *ura/omote*, punktualność/terminowość, dbałość o honoryfikatywność w mowie i zachowaniu, schludny wygląd i *hō-ren-sō*. W tym konserwatywno-hermetycznym kontekście komunikacji płeć również określa sposób komunikowania się. Męczyzna, zwłaszcza o wysokiej randze, charakteryzuje się małomównością a nawet brakiem komunikacji werbalnej w niektórych sytuacjach, co wzmacnia wysokokontekstowość w komunikacji w ramach organizacji (por. 3.2.5.3).

Od przełomu wieków taka polaryzacja preferencji form zatrudniania i upowszechnienia się statusu *freeter* stopniowo się osłabia na korzyść *kaishain*. Zwłaszcza w ostatnich kilku latach status *kaishain* odzyskuje uznanie i atrakcyjność dzięki stabilniejszemu zatrudnieniu i większym przywilejom społeczno-ekonomicznym w dobie pogłębiającej się niepewności w sytuacji ekonomiczno-gospodarczej w kraju. Wszystkie te cechy w sposób widoczny wpływają na spójność organizacji korporacyjnych i na zachowania komunikacyjne i językowe, jakie zachodzą w ich ramach.

2.1.4. Cechy języka

2.1.4.1. Tło ideowe a podejście do języka i komunikacji

W tym podrozdziale omówiono najistotniejsze cechy języka japońskiego mające istotny wpływ na komunikację interpersonalną w środowisku japońskim. W opisie cech charakterystycznych kultury japońskiej wyżej poruszono już niektóre wątki dotyczące podejścia do języka i komunikacji językowej. Filozofia zen dąży to tego, by eliminować słowa z myśli, ponieważ język jest postrzegany jako przeszkoda na drodze dochodzenia do prawdy. W schemacie zachowania BLISKIEGO występuje styl komunikacji *ishin-denshin*, polegający przede wszystkim na empatii i komunikacji niewerbalnej. Wzór męskości, w szczególności w odniesieniu do mężczyzny zajmującego wysoką pozycję hierarchii (ale także i kobiety, jeśli kobieta zajmuje taką pozycję) wymaga od takiej osoby małomówności,

wręcz milczenia. Stosunkowo powszechny jest, nie do końca niepoprawny, acz raczej nienaukowy pogląd, że w Japonii używa się zwrotów grzecznościowych i honoryfikatywnych przede wszystkim w celu uniknięcia urażenia innych, a tym samym również stara się unikać bezpośrednich wypowiedzi (Martin 1964). Opozycje honoryfikatywne pozostają w języku japońskim w znacznym stopniu zgramatyzalizowane, w szczególności w koniugacji, zarówno pod względem znaczenia rang uczestników sytuacji komunikacyjnej, jak i rangi oficjalności przekazu i kontekstu komunikacji.

W shinto występuje wzmiankowany już termin ‘duch słowa’ *kotodama*. Można jego zasięg semantyczny odnieść także do znaczenia „moc słów czy wyrażań” (Kotański 2015: 18). W dawnej Japonii przejawiano proste, mimetyczne lub też warunkowane postawą swoistego realizmu naiwnego przekonanie, typowe dla wielu wczesnych wspólnot językowych, że „po wypowiedzeniu słów następuje to, co one wyrażają”, czyli „każdy akt mowy realizuje się dzięki sile zwanej *kōtōdama*⁷⁵” (Kotański 2015: 18). Ponieważ uważano, że nazwa, imię utożsamiają się z duchem ich nosicieli, nierzadko unikano jawnego ich użycia. Kotański poprzez długoletnią i intensywną współpracę z japońskimi autorytetami w dziedzinie shinto oraz języka starojapońskiego dochodzi do wniosku, że w systemie *kotodama* „dana nazwa ewokuje określony desygnat x na zasadzie konwencji semantycznej uznawanej w grupie językowej L₁, nie ewokuje go natomiast w grupie językowej L₂ lub odwrotnie” (Kotański 2015:63). Niezachowanie identyczności nazwy z jej desygmatem, które zdarza się powszechnie przy przekładaniu danego tekstu z jednego języka na drugi, powoduje zmiany właściwych relacji między nazwą a jej desygmatem. W przypadku próby przełożenia nazwy bóstwa na inny język utracone zostają te relacje, a przed wszystkim zniekształcone wszelkie następstwa wywoływane użyciem innej nazwy.

Spostrzeżenie polskiego badacza dotyczące podejścia do *kotodama* starodawnych mieszkańców archipelagu Japońskiego obrazuje następujący stosunek do aktów użycia języka:

„[...] kto znał czyjeś imię, miał nad nosicielem tego imienia niepomiarłą władzę, gdyż duch imienia to jednocześnie duch jego nosiciela, a więc przez różne zabiegi (między innymi czary, zaklęcia) nad imieniem można było przenosić magiczne skutki na człowieka” (Kotański 2015: 64).

To obejmuje też swoistą deifikację takiego oddziaływania:

⁷⁵ Kotański (2015) używa określenia *kotodama* i *kōtōdama* zamiennie. W literaturze ogólnie przyjęto to pierwsze. Przy tym drugim autor ten adaptuje starojapoński system fonetyczny.

„[...] najwyższe i najprzyjemniejsze formy mowy, mowę, którą mogli wypowiadać i rozumieć tylko ludzie o najwyższym charakterze i posiadający całkowitą integrację ciała i umysłu. Co więcej, jeśli się ją opanuje, wierzono, że *kototama* jest tajemną mową bogów, potężnym źródłem zaklęć, magii i cudów” (Ueshiba 2004: 75).

Zjawisko *kotodama* to motyw wciąż żywy w nowoczesnej literaturze (Marak 2014) i animacji (Kawakatsu 2013). K. Antoni określa *kotodama* jako „[...] myśl, która wyraża magiczną identyfikację znaku językowego i desygnatu” (Antoni 2012: 10). Zwraca również uwagę między innymi na swoistą relację między *signifiant* i *signifié*, występującą w pojęciu *kotodama*, cytując innych badaczy:

„[...] słowo nie tylko coś reprezentuje, ale jest ontologicznie identyczne z [...] przedmiotem, do którego się odnosi” (Plutschow 1988: 93).

Badacz ten argumentuje swe tezy w sposób następujący:

„ponieważ nie było rozdziału między słowami (*koto*) a rzeczami (*koto*), które nazwali, wypowiedzenie tego słowa oznaczało powstanie samej rzeczywistości (Pollack 1986: 49)⁷⁶.

Taka świadomość z pewnością może wspierać zjawisko wysokokontekstowości w japońskim środowisku komunikacyjnym (por. 3.2.5.3).

Ponadto typologiczne cechy języka japońskiego, wymieniane przez wiele źródeł, to między innymi: aglutynacyjność morfologiczna (funkcje gramatyczne znaczone są przez zasadniczo jednofunkcyjne morfemy przyłączane w ustalonej kolejności do rdzeni leksykalnych jednostek słownikowych), wykorzystanie w piśmie znaków przejętych z języka chińskiego, wielość dialektów i ich znaczna odmienność od języka standardowego, stosunkowo duże różnice między językiem pisanym a mówionym, stosunkowo mała liczna fonemów i ich niska kombinatoryczność w strukturze jednostek o wyższym stopniu złożoności, przynajmniej pewne opozycje językowe dotyczące płci użytkownika oraz specyfika honoryfikatywna, w tym także wielość tak zwanych zaimków osobowych (Neustupny 1987). W zakresie cech gramatycznych i składniowych można ten opis uzupełnić o wskazanie cechy przyrostkowości form gramatycznych syntetycznych (elementy gramatyczne znacznie częściej towarzyszą rdzeniom gramatycznym w roli afiksów niż prefiksów) oraz postpozycyjność konstrukcji gramatycznych analitycznych (z orzeczeniem na ostatniej pozycji w typowej strukturze japońskiego zdania) (Jabłoński 2021).

⁷⁶ Matveenko (2016), cytując Millera (1979), proponuje wyjaśnienie bazujące na podobieństwie morfemów *koto* ‘słowo’ i *koto* ‘rzecz; sprawa’. Niektórzy japońscy badacze również podają podobną etymologię (Iwane 2013). Kotański jednak zaprzecza tej analogii, odwołując się do różnic w akcencie tonicznym między tymi dwoma jednostkami (Kotański 2015: 72).

Nie wszystkie takie cechy wynikają przy tym z rdzennych właściwości japońszczyzny, jak na przykład niezmiennie złożony system klasyfikatorów przyliczebnikowych, właściwie przejęty z chińszczyzny (Pietrow 2011). Złożony, hybrydowy system pisma (z wykorzystaniem sylabariuszy *hiragana*, *katakana* i znaków chińskich *kanji*) oraz stosunkowo elastyczna struktura syntaktyczno-morfologiczna pozwala wdrażać wiele zapożyczeń obcych oraz wpływa na możliwości słowotwórcze współczesnego języka japońskiego.

R. Huszcza wyraża pogląd, że „język japoński i język polski reprezentują całkowite odmienne typy strukturalne [...]” (Huszcza i in. 2003a: 14) i wymienia szereg elementów specyficznych dla języka japońskiego, które istotne są w szczególności w zestawieniu z cechami gramatycznymi języka polskiego. To między innymi brak czasownikowej kategorii osoby, liczby i rodzaju, kategorii czasu w przymiotniku, istnienie czasownikowej strony sprawczej i znaczników honoryfikatywności (Huszcza i in. 2003a: 12–13).

Niżej omówiono cechy języka japońskiego znaczące wobec tematu rozprawy, z pominięciem szczegółowego opisu gramatyczno-leksykalnego. W szczególności dotyczy to argumentacji pewnych tez w odniesieniu do przebiegu rzeczywistych procesów komunikacyjnych w środowisku japońskim i japońskojęzycznym.

Honoryfikatywność i zaimki osobowe języka japońskiego podlegają silnym pragmatycznym, czyli zorientowanym społecznie, wymogom pod względem ich synchronizacji z zachowaniem i adekwatności ich zastosowania w danej sytuacji komunikacyjnej. Dychotomia aksjologiczna *uchi* – *soto* stanowi przy tym kryterium służące do odróżnienia ról komunikacyjnych nie tylko w ujęciu indywidualistycznym, lecz również kolektywistycznym, ponieważ:

„istota tej dychotomii w języku japońskim zawiera się w fakcie, że rytuały aprecjatywno-modestywne dotyczą nie tylko ról nadawcy i odbiorcy osobiście, ale ról nadawcy i odbiorcy poszerzonych o ich kręgi *uchi* i *soto*” (Wojciechowski 2011: 42).

Tak zarysowany swoisty *habitus* stanowi nierozłączny element niezmiennie złożonego systemu honoryfikatywnego, który ukazuje złożoność relacji języka i rzeczywistości w perspektywie lingwistyczno-behawioralnej. Liczne różnice w stopniu gramatyzacji rozmaitych wartości można ponadto identyfikować poprzez pryzmat uwagi:

„[...] w języku japońskim [...] kodowanie i dekodowanie odbywa się przy użyciu znacznie szerszego repertuaru środków niż w przypadku języków europejskich, w których główna

rola przypada w tym względzie eksplicytnym środkom gramatycznym” (Wojciechowski 2011: 75).

Rola honoryfikatywności w języku zaznacza się w każdym akcie komunikacyjnym:

„Każdy mówiący po japońsku musi [...] określić swoją rangę towarzyską bądź rangę towarzyską osób z jego najbliższego otoczenia w stosunku do rangi towarzyskiej rozmówcy bądź osób z jego strefy” (Huszcza i in. 2003b: 494).

Poza tym:

„procesy komunikacyjne w tym języku są w całości zanurzone w relacjach honoryfikatywnych, a więc sieci powiązań o charakterze socjolingwistycznym. Prawdopodobnie żadne zdanie japońskie użyte w ramach procesu komunikacyjnego nie jest wolne od tych relacji – nie jest więc możliwy komunikat «płaski», zneutralizowany honoryfikatywnie, wolny od uwarunkowań społecznych i interpersonalnych” (Wojciechowski 2011: 215).

Zatem, jako bezpośrednia konsekwencja twierdzeń powyższych:

„honoryfikatywność jest najbardziej rozbudowaną i najbardziej charakterystyczną kategorią gramatyczną i zarazem słowotwórczo-leksykalną współczesnego języka japońskiego [...]” (Huszcza i in. 2003b: 493).

Zgodnie z tradycyjnie przyjętym rozumieniem tego pojęcia lub w japońskim nazewnictwie, ‘honoryfikatywność’ *keigo* to termin, który dosłownie oznacza ‘wyrazy szacunku’. Zarazem, co umyka często ujęciu tradycyjnemu tej problematyki, honoryfikatywność służy nie tylko do wyrażania grzeczności, szacunku lub uprzejmości, lecz również do manifestowania społecznej hierarchii⁷⁷, a nawet „[...] do nawiązywania, podtrzymywania i kończenia kontaktu z rozmówcą” (Huszcza i in. 2003b: 494). Także w tym znaczeniu „kategoria honoryfikatywności polega na rozróżnianiu towarzysko-społecznej rangi rozmówców bądź osób, o których mowa w wypowiedzi, i sygnalizowaniu tej różnicy za pomocą środków gramatycznych – leksykalnych” (Huszcza i in. 2003b: 493).

Aktom odniesienia do parametrów honoryfikatywnych powinny towarzyszyć odpowiednie zachowania, z naciskiem na ich funkcję fatyczną w warunkach komunikacyjnych charakteryzujących się wysokokontekstowością (por. 3.2.5.3). To odpowiada pojęciu ‘postawy wobec rozmówców i okoliczności’ *taido* lub *shisei*. Jako przykład wdrożenia takiej postawy C. Nakane podaje jako charakterystyczny przykład akt wymiany wizytówek i jego cel:

⁷⁷ Złożone i rozmaite formy grzecznościowe oraz honoryfikatywne odzwierciedlają te stosunki ludzkie. Opowieść *Genji monogatari* skróciłaby się do połowy jej objętości, gdyby usunąć z niej elementy honoryfikatywne (często w uproszczeniu identyfikowane z grzecznościowymi) (Nakamura 2005: 396).

„[...] dostosować swoje zachowanie, sposób zwracania się i tak dalej, zgodnie z informacjami, które przekazuje się. Wymieniając wizytówki obie strony mogą ocenić relacje między nimi pod względem rangi względnej, umieszczając się nawzajem w znanym porządku w ramach ich społeczeństwa” (Nakane 1970: 30).

H. Nakamura twierdzi, że istnieje „tendencja do umniejszania znaczenia jednostek wobec relacji społecznych. Oznacza to akcentowanie raczej związków między grupami jednostek niż niezależnymi jednostkami” (Nakamura 2005: 396–397). Ta prawidłowość również nie jest pozbawiona wpływu na rozwój bogatych przejawów opozycji honoryfikatywnych w gramatycznej warstwie japońszczyzny (Nakamura 2005).

2.1.4.2. Wielowarstwowość komunikacji

Oprócz warstwy przekazującej treść A. Jabłoński dostrzega w komunikacji, niezależnie od języka, istnienie warstwy regulującej jej odniesienia społeczne. Taka dwuwarstwowość może być ujęta w terminach zawartości informacyjnej (informatywnej) i technicznej komunikatu. Ta ostatnia obejmuje podwarstwy: proceduralną (schematy sytuacyjne) i protokolarną (środki językowe modyfikacji komunikatu), w ramach których interlokutorzy ustalają, regulują i podtrzymują aspekty społeczne komunikacji poprzez wdrożenie honoryfikatywności. Honoryfikatywność to zatem:

„[...] uniwersalny i precyzyjny instrument obligatoryjnego dostosowywania formy przekazu do kontekstowych wymagań sytuacji” (Jabłoński 2021: 255).

Tak ujęty system opozycji honoryfikatywnych pełni funkcję równoważenia zawartości informacji technicznej oraz treści komunikatu, kontroli środków przekazywania informacji, otwierania, utrzymywania, regulowania i zamykania kanału transmisji, przekazywania potwierdzenia, zarządzania hałasami oraz kontroli prawidłowości przebiegu procesu interakcji. W ten sposób:

„właściwa implementacja takich komplementarnych technik modyfikacji honorowej jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania wypowiedzi językowej definiowanej pod kątem celu pragmatycznego i poprawności semiotycznej” (Jabłoński 2021: 256).

Należy zwrócić uwagę również na inną funkcję warstwy protokołu, obejmującej zasób leksykalny i gramatyczny konkretnego kodu językowego. System honoryfikatywny ma zastosowanie celem kontroli i ustalania parametrów społecznych uczestników w danej interakcji, w tym zróżnicowań *uchi/soto*. Taka funkcja, realizowana pierwszorzędnie proceduralnie, służy do wykrycia pewnych powtarzalnych parametrów sytuacji komunikacyjnej, podczas gdy funkcja protokolarna służy do leksykalnego i gramatycznego

kodowania określonych wartości. Uwarunkowania proceduralne i protokolarne są bezpośrednio niezauważalne dla interlokutorów. Niepowodzenie w zarządzaniu technicznymi aspektami komunikacji niesie zarazem poważne ryzyko komunikacyjne:

„W przypadku pojawienia się jakichkolwiek problemów w wymianie tych informacji uczestnicy mogą nie być w stanie w ogóle porozumieć się lub właściwie zinterpretować treści wymiany. W najgorszym przypadku komunikacja może nie być w ogóle zainicjowana” (Jabłoński 2003: 153).

2.1.4.3. Zaimki osobowe

Koncepcja zaimka osobowego to pojęcie zapożyczone z języków indoeuropejskich przez japońskich lingwistów na przełomie XIX i XX wieku (Sakuma 1968; Sugamoto 1989; Suzuki 1984: 111, Mogi 2002: 15). W literaturze można odnaleźć wiele badań elementów uznawanych za japońskie zaimki osobowe (Hinds 1978; Kuno 1973; Kuroda 1967; Miyaji 1964; Peng 1973), zjawiska anafory (Farmer 1980; Oshima 1979; Saito i Hoji 1983) oraz ich elipsy (opuszczenia elementu deiktycznego w wypowiedzi) (Clancy 1980; Hamada 1983; Hinds 1978, 1980; Kuroda 1967)⁷⁸. Niektórzy badacze zauważają brak w języku japońskim czytelnie wydzielonego systemu pronominalnego oraz trudność wyznaczenia podziału między zaimkami a rzeczownikami, a zarazem poważne ograniczenia użycia istniejących elementów o cechach zaimkowych w porównaniu z zaimkami osobowymi w innych językach, w tym głównie w języku angielskim (Maynard 1997: 104, Irgens 2017: 106). Zjawisko to powiązać można z częstszym użyciem zaimków osobowych przez obcokrajowców mówiących po japońsku niż przez japońskich użytkowników natywnych języka (Neustupny 1987: 163). Wynikać to może między innymi stąd, że:

„Osoba nie jest kategorią gramatyczną w języku japońskim; deiksa osobowa jest zleksykalizowana, ale nie zgramatyzalizowana” (Irgens 2017: 106).

P. Wetzel oraz R. Huszcza uznają, że japońskie zaimki osobowe odnoszą się nie do osoby gramatycznej, lecz raczej do roli referenta (Wetzel 1994: 76; Huszcza i in. 2003b: 180-181). Potwierdza to w znacznym stopniu spostrzeżenie, że ich: „Właściwości leksykalne, w tym nazywające [...] pod wieloma względami nie odbiegają od rzeczowników” (Jabłoński 2021 t. 3: 238). R. Huszcza sugeruje, by unikać nazywania tych elementów japońskich zaimków zaimkami osobowymi, a zamiast tego określać je komunikacyjnymi, ponieważ są one jedynie:

⁷⁸ Za: Wetzel 1994: 76.

„zbiorem elementów deiktycznych, wskazujących uczestników dialogu i osób, o których mowa w wypowiedzi, które występują w roli jej słuchacza bądź też nie.” (Huszczka i in. 2003b: 180).

Innymi słowy;

„zaimki te sygnalizują rolę uczestników dialogu, a więc rolę nadawcy wypowiedzi, jej adresata oraz jej bohatera” (Huszczka i in. 2003b: 181).

B. M. Irgens, uznając honoryfikatywność za deiksę społeczną (Irgens 2017: 175), popiera stanowisko S. C. Levinsona głoszące, że deiksa społeczna odnosi się do gramatyzacji informacji o charakterze społecznym (Levinson 1983: 89 i nast.)⁷⁹ (Irgens 2017: 169). Deiksa taka określa takie parametry jak: warstwa społeczna, pokrewieństwo, wiek, płeć, zawód oraz grupa społeczna⁸⁰. Badacz ten dochodzi do wniosku, że:

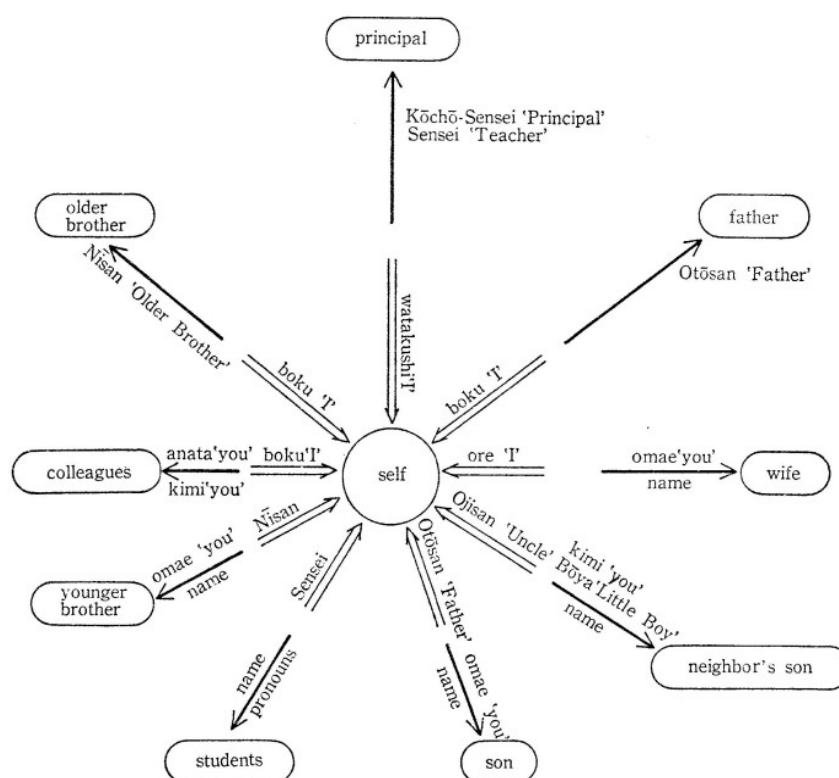
„[...] japońskie rzeczowniki osobowe są leksemami o różnych nieodłącznych znaczeniach społecznych, a nie leksemami, których można użyć do wyrażenia dodatkowych znaczeń społecznych. Nie ma społecznie neutralnych osobowych rzeczowników japońskich” (Irgens 2017: 171).

T. Suzuki opisuje przykładowe przypadki zmian roli społecznego *ja* w zależności od relacji z różnymi osobami (Rysunek 2.1.4.3.a). Osoba *ja*, będąca nauczycielem, przedstawiona centralnie na rysunku jako *self* i odnosi się do ‘dyrektora szkoły’, używając bezpośrednio nazwy stanowiska *kōchō sensei*, a siebie wobec niego określa jako 私 (わたし) *watakushi*. Do studentów nauczyciel zwraca się po imieniu lub nazwisku, a siebie w stosunku do nich określa terminem *sensei* ‘nauczyciel’. Do kolegów z pracy używa odniesienia *anata* ‘ty [schematycznie równej rangi]’ lub きみ *kimi* ‘ty [niższej rangi]’, a siebie wobec nich określa jako *boku* ‘ja’. W gronie rodzinnym również obowiązuje zmienność określeń w stosunku do siebie i partnera interakcji. Wobec ojca i starszego brata ta sama jednostka odwołuje się do siebie jako *boku* ‘ja’, do ojca zwraca się *otōsan* ‘ojciec’, do brata zaś *nīsan* ‘starszy bracie’, z użyciem odpowiednich terminów pokrewieństwa. Wobec młodszego brata i własnego syna używa w stosunku do samej siebie określeń *nīsan* ‘starszy brat’ i *otōsan* ‘tata’ również według terminów pokrewieństwa, do nich zwraca się zaś po imieniu lub *omae* ‘ty [rangi nieformalnej niższej lub równej]’. Do żony zwraca się również przez *omae* ‘ty’, siebie jednak wobec niej określa jako *ore* ‘ja [nieformalne]’. Do

⁷⁹ Jako przykład deiksy społecznej w językach europejskich podaje się przykład zaimków T/V, czyli *tu/vous* we francuskim, *du/Sie* w niemieckim, *du/De* w duńskim oraz *tu/usted* w hiszpańskim (Irgens 2017: 169).

⁸⁰ Także za: Huang 2014: 208.

małoletniego syna sąsiada odnosi się poprzez termin *bōya* ‘mały chłopiec’ lub *kimi* ‘ty [niższej rangi]’, a siebie w stosunku do niego określa jako *ojisan* ‘wujek’ (Suzuki 1984: 124-127).⁸¹ W ten sposób terminy zaimkowe i terminy pokrewieństwa przeplatają się ze sobą, potwierdzając niezaimkowy w sensie ścisłym charakter tych pierwszych w języku japońskim. Opis japońskich zaimków osobowych jako elementów deiktycznych komunikacyjnych lub społecznych potwierdza koncepcję *ja* zmieniającego się w zależności od kontekstów społecznych, którą proponowała D. Kondo (Kondo 1990).



Rysunek 2.1.4.3.a. Terminy odniesienia do pierwszej osoby pojedynczej w japońskim środowisku komunikacyjnym (Suzuki 1984: 126)

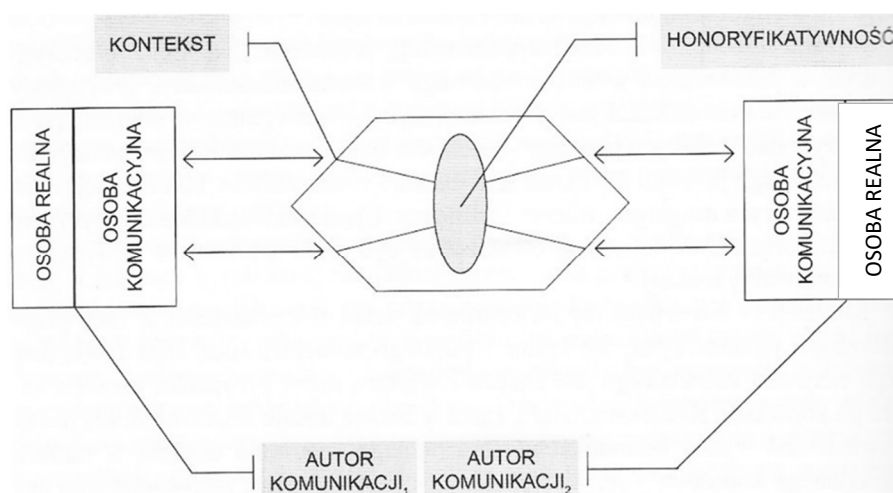
2.1.4.4. Model komunikacji w środowisku japońskim

B. Wojciechowski twierdzi, że konwencjonalne modele komunikacji, opisane również w pierwszym rozdziale niniejszej pracy, przedstawiają uniwersalne cechy ludzkiej komunikacji, niemniej jednak nie są przydatne do omawiania specyfiki pojedynczego języka. Najistotniejszy aspekt języka japońskiego odróżniający go od innych języków pod względem modelu komunikacji to fakt:

⁸¹ T. Suzuki przedstawia sytuację przypadkową. Sposób zwracania się do konkretnych osób może podlegać dalszemu zróżnicowaniu wobec charakteru osobistych relacji i okoliczności, a ponadto zmieniać się w czasie. Ogólne zasady zmienności odniesienia do *ja* w sytuacji komunikacyjnej nie ulegają zmianie.

„[...] że zarówno nadawca, jak i odbiorca często występują w tekstach w roli innej niż jednostkowa osoba prywatna, więc przyjmują na siebie [...] poszerzone role komunikacyjne” (Wojciechowski 2011: 74).

Proponuje się zatem podział osoby rzeczywistej, zarówno nadawcy jak i odbiorcy, w dwóch warstwach: na osobę realną i komunikacyjną, która jest przedstawiona jako autor komunikacji (Rysunek 2.1.4.4.a).



Rysunek 2.1.4.4.a. Model komunikacji w języku japońskim (Wojciechowski 2011: 76)

Ważnym spostrzeżeniem jest, że:

„[...] przyjmuje on (nadawca) tożsamość grupową, występuje jako wyraziciel opinii zbiorczości, stawia się w innym miejscu hierarchii niż stoi w istocie. Niekiedy również ukrywa swoją tożsamość” (Wojciechowski 2011: 74).

To centrum deiktyczne stanowi kontekst lub *ba*, w którym tworzy się swoista, unikatowa i typowa tylko w kontekście danej sytuacji, „tu i teraz”, hierarchiczność. Należy zwrócić uwagę, że w porównaniu do kultur o niskim kontekście poprzez wysoką kontekstowość kultury japońskiej jeszcze bardziej wzmacniany jest wpływ kontekstu, który generuje sens komunikacji (por. 3.2.5.3). Pod tym względem:

„[...] komunikat nabiera pełnego znaczenia dopiero w ramach określonego kontekstu – językowego, sytuacyjnego, towarzysko-socjalnego czy kulturowego, kod językowy nieosadzony w kontekście to dopiero fragment komunikatu. Jest to szczególnie prawdziwe w odniesieniu do kodowania kategorii osoby w orzeczeniu zdania w języku japońskim” (Wojciechowski 2011: 75).

Mowa tu nie tylko o stopniu kontekstowości, lecz również o jej zasięgu. W środowisku japońskim istotną rolę odgrywają kinetyka, proksemika i inne wymiary niewerbalne, które mają wpływ na tożsamość uczestników komunikacji. W tak przyjętym

kontekście honoryfikatywność funkcjonuje jako organ scalający komunikację, porządkujący uczestników komunikacji w pragmatyczny szereg hierarchii, według wartości społeczno-kulturowych zbiorowości, regulujący ład konkretnej sytuacji „tu i teraz”, a co najważniejsze: wyznaczający każdemu z uczestników status komunikacyjno-społeczny w sytuacji komunikacyjnej: „Honoryfikatywność jest więc nieodłącznym elementem kontekstu komunikatu, jak również nieodłącznym elementem samego komunikatu”, zatem **„honoryfikatywność jest [...] społecznym komponentem aktu komunikacji”** (Wojciechowski 2011: 76).

Taki charakter honoryfikatywności w japońskim środowisku komunikacyjnym przekłada się znacząco na sposób pragmatycznego przeprowadzenia aktu werbalnego:

„[...] każda wypowiedź w języku japońskim musi być w jakiś sposób określona pod względem honoryfikatywnym, praktycznie nie ma poprawnie zbudowanych zdań neutralnych pod tym względem,” (Wojciechowski 2011: 76).

W kontekście wartości osobowych: „Wartość osobowa orzeczenia bywa sygnalizowana w japońszczyźnie w sposób pośredni poprzez związek z takimi kategoriami gramatycznymi, jak honoryfikatywność, benetyfikatywność bądź też wolitywność i nie jest oparta na manifestowanym morfologicznie uzgodnieniu wartości osobowej orzeczenia z wartością zaimka podmiotowego” (Huszcza i in. 2003b: 180–181).

W środowisku japońskim jest to *uchi* jako grupa (rodzina, firma itd.) a nie jednostka stanowi centrum deiktyczne. W takich warunkach japońskie *ja* pozostaje względne i współzależne (Araki 1973; Bachnik 1994; Wetzel 1994). Według Hirose i Hasegawy (2007) taki stan rzeczy stanowi podwalinę kolektywistycznego modelu zachowania. Zarazem w japońszczyźnie występuje również *ja* bezwzględne (osobiste i publiczne), stanowiące centrum deiktyczne w odniesieniu do tożsamości jednostki. *Ja* względne jest wyuczone przez socjalizację, a bezwzględne wiąże się np. z osobistymi emocjami. Wymieniani badacze przyznają zdecydowanie bezwzględnemu *ja* pierwszeństwo nad względnym.

W czasach nowożytnych firmy szkółą nowo przyjętych pracowników w zakresie honoryfikatywności. Już dziecko uczy się wyrazu *haha* ‘[własna] matka [neutralnie, pozakontekstowo]’ na późniejszym etapie rozwoju, po opanowaniu jednostki *okāsan* ‘matka [czyjaś]; mama [własna w kontekście bliskim]’ w warunkach domowych. To potwierdzać może względność *ja* poprzez socjalizację, np. poprzez *kejime*, stanie się *ichininmae* i osiąganie dojrzałości społecznej lub poprzez szkolenia w firmie. Poprawne posługiwanie się honoryfikatywnością w szerszym znaczeniu, względności *ja*, wiąże się z odniesieniem do takich czynników jak oficjalność, obrzędowość i rytualność.

Kolektywistyczny punkt widzenia *uchi* ‘wnętrza’ w dychotomicznym przeciwstawieniu *soto* ‘zewnątrzu’ opisywany jest również jako: „sytuacyjnie zależny z płynnymi granicami” (Wetzel 1994: 75), zaś honoryfikatywność to proces „dawania i otrzymywania”, w trakcie którego rozróżnienie *uchi/soto* jest niezbędne, stanowi „deikse socialną” (Wetzel 1994: 79). Zatem deklaracja rozróżnienia *uchi/soto* na poziomie językowym odzwierciedla niezmiennie złożone wzajemne oddziaływanie między samym językiem a kontekstem społecznym, w szczególności zaś w przypadku *uchi* relacja między językiem a grupą ujawniają się raczej klarownie (Wetzel 1994: 84). Dla N. Rosenberger *uchi* funkcjonuje jako „zbiorczy punkt zakotwiczenia deiksy” (Rosenberger 1994: 88), a zachowanie interlokutorów zmienia się wobec tego punktu. To rodzi kolejne istotne wnioski dotyczące permanentnej właściwości zmiennej znaczenia w zależności od kontekstu, a „można je [znaczenia] uchwycić jedynie *in situ*” (Rosenberger 1994: 91). Taka zmienność sytuacyjna prowadzi również do spostrzeżenia, że „[...] życie społeczne w Japonii najlepiej rozumieć jako kalejdoskop relacji i kontekstów [...] i stąd,

„(Japończycy) oceniają orientację i potencjalne przesunięcie sytuacji i relacji wzdłuż osi *uchi/soto* w określonym punkcie czasu i przestrzeni” (Rosenberger 1994: 107).

Takie relacje rzutują na istotę hierarchii w japońskim społeczeństwie. Hierarchia ta nie jest tworem sztywnym, lecz strukturą żywą i dynamiczną, co generuje nieograniczone warianty relacji i współzależności przeobrażające się w zależności parametrów społecznych interlokutorów, a rzuca się również na relacje wzajemnego pobłażania (*amaeru/amayakasu*)”. Z uwagi na taki dynamiczny charakter hierarchię należy rozumieć nie jako statyczny twór, lecz jako proces (Rosenberger 1994: 107-109). To proces nie tylko generowania dynamicznej hierarchii, lecz również kształtowania roli społecznej. Ch. Quinn streszcza to zjawisko następująco:

„Nie jest przesadą twierdzenie, że to wzajemne indeksowanie w odniesieniu do parametru *uchi/soto* to sposób, w jaki ludzie wspólnie tworzą siebie. Indeksowanie w swoich czynach, językowych i nie tylko, tego, gdzie się stoi, tego, co się wie, a czego nie, innymi słowy, stanowi o tym, kim się jest; *ja* wyłania się, gdy jest indeksowane w aktywności społecznej” (Quinn 1994: 286),

Koncepcja deiksy społecznej (*uchi* jako „deictic anchorpoint”) nie występuje w kulturze europejskiej, a w kulturze japońskiej kodowana jest poprzez między innymi odróżnienie *uchi/soto*, w warstwie werbalnej odzwierciedlane czytelnie w opozycjach honoryfikatywnych, czasownikach dawania i otrzymywania i zaimkach osobowych.

Perspektywa zbiorcza *uchi*, zmienność jaźni, hierarchiczność oraz obrzędowość są silnie zakorzenione w gramatyce języka. Jednocześnie miejsce, w którym *ja* odgrywane przez pojedynczego uczestnika w danym kontekście dokonuje interakcji według zasad ustalonych dla każdej roli społecznej i w którym w wyniku takiego dostosowania własnego *ego* do swojego otoczenia występuje wielość jaźni, jest określane jako *ba*. N. Rosenberger wnioskuje, że zachodnie „ja” to „liniowa akumulacja doświadczeń i osiągnięć, która stoi samotnie” (Rosenberger 1992: 88), a japońskie *ja* to :

„[...] cykliczny proces, który nabiera formy i znaczenia w zależności od jego pozycji w stosunku do innych ludzi w zmieniających się kontekstach, grupach i ideologiach” (Rosenberger 1992: 88).

W japońskim środowisku komunikacyjnym:

„[...] Ja to nie ja, ty to nie ty, a my to nie my w tłumaczeniu z jednego języka na drugi” (Quinn 1994: 286).

Zmieniające się dynamicznie znaczenie przekazu można precyzyjnie określić jedynie w warunkach „tu i teraz”, czyli jest ono tworzone, definiowane i modyfikowane w trakcie interakcji. W kulturze japońskiej żaden pojedynczy akt lingwistyczny nie może być generowany w oderwaniu od danego kontekstu, a kontekst ten wymaga ostentacyjnego demonstrowania swojej roli i pozycji w danej sytuacji hierarchicznej, która nieustannie się zmienia i o którą każdy z uczestników walczy lub przynajmniej jej broni, tak zarysowane stosunki międzyludzkie nabierają formy raczej interakcji niż komunikacji. To proces tworzenia *ja*. Nie bez powodu Neustupny wskazuje na konieczność wykazywania umiejętności społecznych. Sukle słusznie podkreśla:

„Sama analiza języka japońskiego pod kątem fonologii, składni, morfologii, semantyki czy leksykonu nie wystarcza do uchwycenia językowej manifestacji pojęcia *uchi/soto*, ponieważ jako zjawisko jest ono *przeżywane*, własność życia społecznego”

i stąd:

“[...] Sygnalizacja *uchi/soto* musi być zbadana w rzeczywistej interakcji społecznej, takiej jak w miejscu, w którym zebrano dane [...]” (Sukle 1994:115).

Należy być świadomym, że cytowane ujęcie celowo w sposób ekstremalny akcentuje różnice między japońskim a niejapońskim pojmowaniem struktury społecznej i roli *ja*. Z drugiej strony, wydaje się, że w zasadniczym ich zrębie cytowane koncepcje mogą być istotnie przydatne dla interpretacji pewnych faktów i nieporozumień na scenie komunikacji międzykulturowej japońsko-polskiej

Wydaje się, że istnieją przekonujące dowody wskazujące na konieczność włączenia do koncepcji deiks społecznych szeregu aspektów pozawerbalnych takich jak wygląd, strój, fryzury, akcesoria, wystrój pomieszczenia, sposób jego aranżacji oraz usadzenia uczestników interakcji, kolejność czynności, oficjalnego załatwiania sprawy, punktualność, terminowość i inne cechy przynajmniej częściowo wzmiankowane wyżej. W sposób szczególny czynniki te istotne pozostają w środowisku biznesowym. Te aspekty należą z pewnością również do otoczki warstwy proceduralnej wyróżnianej przez A. Jabłońskiego (Jabłoński 2021). Ich szczegółowe aspekty można także rozpatrywać w ramach sytuacji typowej komunikacji wyróżnianych przez Sugiyamę Lebrę (Sugiyama Lebra 1976).

Organizacja korporacyjna *kaisha* postrzegana jest jako lokalizacja sceny komunikacji *ba*, w ramach której na poziomie kultury narodowej, klasowej i organizacyjnej wymagane jest rozróżnienie rang i kontekstów *kejime* oraz zachowanie cech statusu *shakaijin* oraz wymogów *ichininmae* w odniesieniu do jednostki wykazującej kompetencje odróżnienia *uchi/soto*, zmiany definicji własnego *ja* w zależności od sytuacji oraz adekwatnego manifestowania atrybutów roli społecznej w ramach konkretnych aktów językowych i behawioralnych. Mowa tu o kompetencjach przesuwania centrum deiktycznego w zależności od sytuacji, zaś brak takowych przyczynić może się z kolei do napiętnowania zachowania nieodpowiedniego jako egoistyczne, aspołeczne, a w skrajnym przypadku do ostracyzmu społecznego. Tak traktować można to zjawisko opisane przez Sugiyamę Lebrę jako „social preoccupation of Japanese”, a w środowisku japońskim nazywane w perspektywie ogólnej *ningen-kankei*, ‘relacje międzyludzkie’.

2.2. Cechy charakterystyczne kultury i mentalności polskiej

Z uwagi na cel rozprawy, czyli na wyjaśnienie sposobu komunikowania się Japończyków w międzynarodowym środowisku biznesowym z udziałem partnerów polskich, opis kultury polskiej w zamieszczony w tym miejscu podejmuje jedynie najistotniejsze aspekty niezbędne do porównania jej z kulturą japońską jako jednej z kultur zachodnich. Część ta zawiera zatem z założenia niezmiernie schematyczny opis aspektów polskiej kultury odróżniających ją od innych kultur i umożliwiających zidentyfikowanie głównych cech kształtujących wartości, mentalność oraz zachowanie nowożytnych Polaków.

2.2.1. Kontekst ogólny kształtowania się kultury polskiej

W kontekście Polski nie istnieje jeden termin, który można by odnosić do jednolitego nurtu refleksji o tożsamości narodowej. Nie oznacza to, że w Polsce nie prowadzi się debat i

dyskusji na temat własnej kultury, wartości i tożsamości. Kwestia polskości to temat budzący emocje i wywołujący gorące dyskusje na różnych szczeblach współczesnego społeczeństwa polskiego. Za fundamentalne osie polskiej tożsamości można uznać kwestie religii a także stosunek do niezmiennie złożonych i burzliwych dzieje narodu. W tej części rozprawy przedstawiono główne charakterystyczne rysy dostrzegalne w bogatej literaturze dotyczącej kwestii polskości i polskiej tożsamości narodowej.

Dzieje Polski można uznać za ciąg zdarzeń wyjątkowych nie tylko w kontekście Europy, lecz również w skali światowej. Zwłaszcza doświadczenia historyczne narodu u schyłku nowożytności można określać niemal jedynie, w przeciwieństwie do majestatycznej średniowiecznej historii, epitetami mrocznymi, a na niektóre fakty historyczne trudno wręcz znaleźć adekwatne określenia. Można również sformułować postulat, że wydarzenia te odbiegają znacznie od przebiegu głównych nurtów historycznych dotyczących ogólnie pojmowanego świata Zachodu.

Historia Polski jest dramatyczna, tragiczna i równocześnie heroiczna. Punkty charakterystyczne jej przebiegu znacząco budowanie potęgi mocarstwa w Europie w wieku XVI, tożsamość ostatniego bastionu kontynentu walce z Imperium Otomańskim w wieku XVII, stopniowa utrata niepodległości przy równoczesnym zredagowaniu pierwszej w Europie konstytucji w wieku XVIII, całkowita niesuverenność w wieku XIX, a w końcu krótki i burzliwy okres niepodległości, wchłonięcie Polski przez blok komunistyczny na pół wieku w wyniku drugiej wojny światowej i odzyskanie pełnej suwerenności państwa w roku 1989 (Trojanowska i in. 2019: xv).

Tę niezmiennie tragiczną, a nawet apokaliptyczną historię N. Davies opisuje krótko i zwięźle, acz bardzo wymownie:

„Polska wkracza z XX wiek tylko jako pojęcie historyczne. W sensie politycznym uważano ją powszechnie straconą sprawą [...] Polskie społeczeństwo, podzielone między trzy państwa rozbiorowe, trwało wstrząsane spazmami szybkiej modernizacji i nie spodziewano się, że zdoła w nieskończoność opierać się naciskom germanizacji i rusyfikacji. Polskie państwo odrestaurowane w 1918 roku zostało zniszczone zaledwie dwadzieścia jeden lat później. Minęło następne pięćdziesiąt lat, zanim znów nadeszło wyzwolenie” (Davies 2018: 513).

2.2.1.1. Chrześcijaństwo – katolicyzm polski

Mimo utraty niepodległości i suwerenności państwa, Polacy zdołali zachować kulturę i tożsamość narodową. Przynajmniej w części można to przypisać chrześcijaństwu, które wyznacza wartości etyczne oraz podstawowe cechy charakterystyczne kultury i mentalności

Polaków. Odkąd Mieszko I przyjął oficjalnie religię chrześcijańską w 966 r., religia ta powoli i głęboko przenikała do światopoglądu, kultury i życia codziennego. Wybór religii uznaje się w powszechnym pojęciu za punkt zwrotny w dziejach, determinujący dalszy bieg historii, dzięki któremu już we wczesnym średniowieczu na geograficzno-politycznej arenie europejskiej obecność Polski zaznaczyła się bardzo wyraźnie.

Znaczenie tego wydarzenia, powszechnie uznawanego za Chrzest Polski, potwierdzają nie tylko historycy, naukowcy lub duchowni, lecz również większość Polaków. Według badań (CBOS 2016)⁸² przeważająca część respondentów deklaruje pogląd, że wydarzenie to miało „zdecydowanie pozytywny” lub „raczej pozytywny” wpływ na religijność, państwowość, kulturę Polski i pozycję kraju na scenie międzynarodowej. Swoją wypowiedzią potwierdza to historyk J. Łojek: „Akt dokonany w 966 roku jest po dziś dzień najważniejszym i najbardziej decydującym posunięciem polityczno-kulturowym w całej historii Polski” (Łojek 1994: 12). Jako odrębny fakt bywa wskazywana, niezależnie od trafności takiej hipotezy i rzeczywistego przebiegu tego procesu, uznawana za raczej udaną asymilacja rodzimej słowiańskiej tradycji i kultury z obcą nową religią:

„Chrześcijaństwo u nas nie opluwało słowiańskich wierzeń, lecz rozjaśniało je, dopełniało, uwznioślało, nieskończenie, lecz niejako w tym samym duchu – przekraczało [...]. Kościół chrześcijański nie chciał pohańbić słowiańskich rytów religijnych [...]. Przez to samo i dotychczasowa kultura polska nie zniknęła, raczej umocniła się, bardziej utożsamiała i zuniwersalizowała. [...] kształt kultury w Polsce zmieniał się w ciągu wieków, jakkolwiek zawsze miał oparcie w strukturze tożsamości, którą była i jest szczególnie „zgodność” z narodem polskim, z polsnością” (Bartnik 2001: 71).

Chrześcijaństwo stanowi zatem dla Polski w sensie dosłownym ostoję, która kształtowała podłoże takich głównych nurtów myślenia jak sarmatyzm, romantyzm, poświęcenie, tolerancja, megalomania i ich pochodnych. Stało się ono podstawą przetrwania narodu jako idei wobec utraty dotykanych znamion państwowości. Jednocześnie stanowi ono od stosunkowo długiego czasu cel krytyki ze strony zwolenników poglądów lewicowych i liberalnych. Przedstawiają oni specyficzne połączenie religii z polityką jako fundamentalną przyczynę zacofania kraju. Ten dylemat – bez Kościoła Katolickiego Polska by nie przetrwała, a ten sam Kościół hamuje rozwój cywilizacyjny – jest bardzo charakterystyczny. Niezależnie od współczesnej ewolucji tego sporu, obrona religii i wiary zbiegła się przynajmniej w pewnym okresie historycznym z obroną polityczną i nabyciem tożsamości oraz podmiotowości członków narodu: „Wewnątrz Polski zaczęła się powili

⁸² 70 badanych Polaków uważa „Chrzest Polski za jedno z przełomowych dla losów naszego kraju wydarzeń, które miały miejsce przed rokiem 1918” (CBOS 2016: 3).

kształtować nową duchowość, nową godność oraz nową *praxis* posłannicza” (Bartnik 2001: 20).

„Mieszko uczynił chrzest aktem politycznym, państwowym i rewolucyjnym. Przez chrzest i przez biskupstwo zależne bezpośrednio od Stolicy Apostolskiej, nie zaś od metropolii niemieckiej, nawiązał do polityki uniwersalnej, ponadnarodowej, wywodzącej się duchowo z Imperium Romanum. Państwo Polan i cała Polska stawały się partnerem, a nie sługą cesarstwa niemieckiego. Polska stała się równouprawnionym członkiem *Rei Publicae Christianae* w Europie. Było to najwyraźniejsze wzmocnienie swej tożsamości” (Bartnik 2001: 20).

Pod względem geopolitycznym chrześcijaństwo, a właściwie katolicyzm, służyło z pewnością jako środek zabezpieczający kraj przed krajami sąsiadującymi. Wpływ tej religii na świadomość Polaków jest niezmiernie silny. Wykształciła ona silną kulturę i tożsamość, która nieraz służyła jako najskuteczniejsza broń wobec agresorów i okupantów. Mimo prób unicestwienia narodu polskiego, kultury i języka, polska tożsamość przetrwała. Opór wobec agresorów potwierdzał wolę utrzymania własnej kultury i tożsamości.

„Społeczeństwo polskie, skonfrontowane z intensywną germanizacją i rusyfikacją, zamiast inwestować w nowoczesne struktury administracyjne, prawo i instytucje życia publicznego musiało walczyć o swoją tożsamość [...]. W polskim kontekście nie były to tylko powstania narodowe (w 1830 r. i 1863 r.), które służyły jako narzędzia tej walki, ale także – a właściwie przede wszystkim – kultura i język” (mówienie po polsku było zabronione przez okupantów w XVIII, XIX i XX wieku) (Bolecki 2019: 111).

B. Domagała, cytując S. Czarnowskiego, potwierdza, że na przełomie wieków XIX i XX dla chłopów polskiego elementem konstytutywnym polskości był katolicyzm, który uznano wówczas za najdonioślejszą cechę etniczną. Za czasów zaborów religia służyła jako swoiste samookreślenie się narodu polskiego (Domagała 2018: 269–270). Także ruch Solidarności z początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku dokonywał się w duchu „polskiej romantyczno-mesjanistycznej tradycji łączącej z żarliwym patriotyzmem narodowym” (Domagała 2018: 271–271).

Samoistotność, samodecyzja, podmiotowość, suwerenność, wolność na rzecz idei stanowiła charakterystyczny rys polskości. Zarazem ucieleśnieniem tej wolności oraz jej obrońcą miała być szlachta. Zależność tę można uznawać za specyfikę i istotę polskości. Ze zrozumiałych względów zatem Kościół Katolicki jest jedynym źródłem tej utopijnej idei, spoiwem czasów, wieków, tradycji, narodu. W tym duchu suwerenność i wolność jawiły się dla Polaków jako coraz istotniejsze wartości:

„[...] suwerenność i pełna wolność była pierwszym instynktem życia Polaka, kamieniem węglowym struktur społecznych, politycznych i gospodarczych, jedynym punktem wyjścia na sposób twórczy i dialogowy ku światu” (Bartnik 2001: 108).

C. Bartnik definiuje rolę Kościoła Katolickiego w Polsce następująco: 1) Kościół jako nowy wymiar społeczny: idealny, zadaniowy i heroiczny, 2) uniwersalizacja przez Rzym: relacja z papieżem, nie z cesarstwem rzymskim; dostęp do uniwersalnej kultury, światopoglądu katolickiego, którego nie osiągnęły protestantyzm oraz kościół prawosławny. 3) jedność kultury polskiej, 4) współprzenikanie się kultury i religii, 5) kultura „narodowa” i „kościelna”, 6) kultura „chrześcijańska”. (Bartnik 2001: 87–97)

2.2.2. Cechy mentalności

Mentalność Polaków można bardzo schematycznie opisać jako ukształtowaną w głównej mierze przez słowiańskie pochodzenie, religię chrześcijańską, niezmiennie burzliwą i dynamiczną historię oraz geograficzne położenie kraju. Za główne cechy dla narodu, wywierające wciąż wpływ na mentalność i aktywność społeczną, intelektualną oraz polityczną, można uznać sarmatyzm oraz romantyzm:

„[...] lokalne (polskie) tradycje i zewnętrzne (europejskie) wpływy przeplatały się niekiedy z wyjątkową intensywnością, tworząc ekscentryczne formacje kulturowe, takie jak Polski Sarmatyzm (XVII w.) i Romantyzm (XIX w.). Obie te formacje są nadal ważne we współczesnej polskiej kulturze, nawet jeśli pozostają w sprzeczności ze swoimi Zachodnimi odpowiednikami [...]” (Trojanowska i inni. 2019: xvi).

2.2.2.1. Sarmatyzm

„Geneza terminu sarmatyzm wiąże się z tzw. mitem sarmackim – przekonaniem wiążącym pochodzenie Polaków i innych narodów Rzeczypospolitej (niekiedy w ogóle Słowian) ze starożytnym plemieniem Sarmatów, zamieszkującym między I wiekiem p.n.e. a IV naszej ery ziemie dzisiejszej Ukrainy” (Maciejewski 1974: 13).

W przeszłości posługiwanie się tym pojęciem służyło do kształtowania i zachowywania wspólnej tożsamości narodów mieszkających na terytorium dawnej Rzeczypospolitej oraz do świadomego odwoływania się do wojowniczości i dumy tego antycznego plemienia w celu nadania powagi ówczesnemu wielokulturowemu państwu. W XIV wieku do przynależności do potomków tego plemienia mogli przyznawać nie tylko Polacy, lecz również między innymi Ukraińcy, Białorusini, Litwini i Prusacy. Niemniej jednak, jako że mianem narodu posługiwała się głównie klasa rządząca, czyli szlachta, za sarmatę uważano szlachcica (Maciejewski 1974: 16). Maciejewski stwierdza zatem:

„Stąd pod pojęciem Sarmatyzm rozumie się „formację kulturową, więc całość zachowań ludzkich i ich wytworów w ramach określonego społeczeństwa w określonym odcinku jego rozwoju dziejowego. Społeczeństwem tym był ogół szlachty i mieszczaństwa Rzeczypospolitej Obojga Narodów” (Maciejewski 1974: 16).

Inna definicja wspomina o wpływie sarmatyzmu na kulturę:

„Sarmatyzm przejawiał się w ideologii, obyczajowości i stylu życia polskiej szlachty od schyłku XVI do połowy XVIII w.; elementy sarmatyzmu znalazły wyraz w literaturze i twórczości artystycznej; koncepcja sarmatyzmu związana z poszukiwaniem przez polskich kronikarzy genealogii narodu została oparta na tzw. micie sarmackim [...] o obszarze Rzeczypospolitej jako części starożytnej Sarmacji i o pochodzeniu stanu szlacheckiego, kiedyś rycerskiego, od dawnych bitnych Sarmatów, osiadłych na tych terenach[...]” (Encyklopedia PWN)⁸³.

Bartnik opisuje mentalność szlachty, utożsamianej z postawą typową dla sarmatyzmu, następująco:

„Esencję narodu stanowiła szlachta. „Panowie bracia” mieli wspólnotę przywilejów o pewnych cechach postanniczych: obrona ideałów – wiary, wolności, godności, honoru, szerzenia w świecie „ducha polskiego”. Wytworzyło się przywiązanie do pełnych swobód, uznanie dla cnót wojskowych: odwagi, męstwa, rycerskości. W życiu towarzyskim ceniono ponad wszystko szczerość, prostoduszność, dobre imię, sławę i nieograniczoną gościnność. Idealny monarcha miał być mądry, prawowierny, praworządny, łagodny, dobry wódz, człowiek stojący na straży wolności szlacheckiej. Sarmata to rycerz-szlachcic, szlachcic-ziemianin, brat-towarzysz. Sarmatą nie miał być mieszczanin, rzemieślnik, robotnik, człowiek bez ziemi. [...] W zachowaniu się występowała wielka duma, humor, towarzyskość, fantazja, duch zabawy, żywa emocjonalność” (Bartnik 2001: 37).

Istotną cechą szlachty było silne przywiązanie do religii. Uważali oni siebie za rzymskich katolików, którzy nie tylko przyjmowali i praktykowali wiarę, lecz również byli jej obrońcami przed pogańskimi ludami i Europy przed barbarzyńcami (Orzeł 2010: 152). Postawa ta wiązała się również z obroną idei wolności szlachty przeciwstawianej zachodniemu, scentralizowanemu stylowi władzy państwowej. Postawa dyktowana taką świadomością kształtowała poczucie wyjątkowości i wolności w erze despotyzmu (Maciejewski 1974: 22) oraz dumę związaną z obyczajowym katolicyzmem. (Bartnik 2001: 36). Z drugiej strony takiemu poczuciu wyjątkowości towarzyszyły również:

„[...] postawa megalomańska, domniemanie wielkości i wyjątkowości, ksenofobiczna wrogość, pogarda dla inności i wszystkiego, co wykaczało poza ich strukturę tożsamości” (Orzeł 2010: 152).

⁸³ Encyklopedia.pwn.pl (dostęp: 28.04.2020).

Swoista forma katolicyzmu powiązanego ściśle z kulturą sarmacką ma swoje odzwierciedlenie w obecnym katolicyzmie ludowym, którego przejawami są rytuały i zamiłowanie do obrządku i pieśń religijnych (Thompson 2019: 22).

Ustrój państwowo-polityczny oraz jego odbiór przez obywateli i ich styl egzekwowania przejawów idei sarmackiej wymownie odzwierciedlają stosunek do wolności i ojczyzny. Rzeczpospolita to słowo staropolskie zawierające wiele znaczeń. Wskazuje ono nie tylko na sojusz Obojga Narodów, lecz implikuje ideę republikańską – ideę państwa, obywatela oraz koncepcję władzy. Wówczas, gdy pojęcie republika miało powiązanie ze zwykłym pojęciem państwa na Zachodzie, gdzie powszechna stawała się już scentralizowana monarchia i władza nad państwem, szlachta świadomie używała członu „wolna” do określenia własnego, wyjątkowego ustroju i często mówiono „respublica nostra libera”⁸⁴, gdzie „Wolność była postrzegana jako immanentna cecha republiki, a zarazem jej podstawowy wyróżnik” (Grześkowiak-Krwawicz 2012: 29)⁸⁵. W takim utopijnym ustroju suwerenność leżała w rękach wspólnoty obywatelskiej. Nie istniała scentralizowana, absolutna władza, która na Zachodzie utrzymywała się powszechnie i po części przynajmniej bezdyskusyjnie do czasów Rewolucji Francuskiej. Właśnie to silnie przywiązanie do wolności i suwerenności zakorzenionych w duchu sarmackim umożliwiło Polakom przetrwanie okresu rozbiorów (Trojanowska i in. 2019: 19). Charakterystyczna dla Polaków relacja między obywatelami a państwem opisana jest w wybranej literaturze następująco: ustrój oparty na cnocie i dobrej woli obywateli (Thompson 2019: 20), Rzeczpospolita jako gwarant prawa, przywilejów, pokoju, bezpieczeństwa, zapewniająca „możliwość swobodnego cieszenia się swoją własnością” (Grześkowiak-Krwawicz 2012: 32) oraz kraj, któremu obywatele służyli „nie dla władzy i korzyści jednego, ale dla Rzeczypospolitej i dla wolności”⁸⁶ (Grześkowiak-Krwawicz 2012: 33).

Warstwa szlachecka, poza wolnością i republikańską ideą ustroju państwa, charakteryzowała się również z „kultem dawności” (Majewski 1974: 35) polegającym na nadawaniu większej wagi starszemu szlachcicowi oraz prostocie i surowości. Tak kształtowany kult szlachectwa przejawiał się w lekceważącej postawie wobec pracy, ale również poprzez wiarę, ufność w Boga, odwagę, rycerskość, ziemiaństwo i sarmackość. Te cechy, jakie przynajmniej w pewnej mierze można uznać za pozytywne, wynikające głównie

⁸⁴ Grześkowiak-Krwawicz 2012: 26, za: Czubek 1906a: 158; Czubek 1906b: 161.

⁸⁵ Odbiciem tej idei jest świadome nawiązywanie do antycznej koncepcji rzymskiej republiki, która przekształciła się w koncepcję organiczną, uznającą ten sojusz polsko-litewski za jedną całość połączoną właśnie w ramach Rzeczypospolitej, a w tym ustroju państwo i obywatel również stanowiły jedność.

⁸⁶ Za: A. M. Fredro 1958, przeł. J. Domański.

z silnego przywiązania do chrześcijaństwa, kultu dawności, republikanizmu i z tym związanego poczucia równości, tradycjonalizmu i konserwatyzmu przeplatały się również z cechami ujemnymi, jakimi jest skrajny indywidualizm o „skłonności do anarchii i warcholstwa” (Majewski 1974: 37). Jednocześnie „zabawa i polityka” (Majewski 1974: 37) były uznawane za główne zajęcie szlachcica. Preferowany styl życia, w różnym natężeniu jego realizacji, stał się wzorcem życia również dla mieszczaństwa: „[...] można ją zaliczyć do najważniejszych idei, które na przestrzeni kilku wieków ukształtowały świadomość i twórczość Polaków (Sowa 2019: 31)⁸⁷.

Ten silnie idealistyczno-utopijny świat sarmacki nie trwał jednak wiecznie. Tracił na sile w obliczu zmieniających się warunków geopolitycznych w Europie, gdzie Zachód wkraczał w nową erę napędzaną przez modernizację. W przeciwieństwie do zachodnich mocarstw Rzeczpospolita pozostawała wciąż tradycjonalistyczna, konserwatywna, wierząca i w końcu zacofana, a kłótniowość i brak umiejętności osiągania kompromisu, postawa „żyj i pozwól żyć”, doprowadziły do upadku ich utopijnego świata (Trojanowska i in. 2019: 17, 22–23)⁸⁸.

Opinie o sarmatyzmie po upadku Rzeczypospolitej były różnorakie. Wśród nich można znaleźć niemało głosów negatywnych i krytycznych:

„[...] Sarmatyzm stał się synonimem zacofanej religijności, kłótniowości i stylu życia niedbającego o dobro wspólne, oddanego wypoczynkowi, rozrywce i samorealizacji” (Trojanowska i in. 2019: 15);

„Sarmatyzm jest do dziś krytykowany wśród polskich wykształconych klas” (Trojanowska i in. 2019: 16)

a wreszcie:

„Z punktu mądrości politycznej Polska zawiniła, dopuszczając do osłabienia państwa, władzy centralnej i jedności oraz pozwalając się krzycieć anarchii pod płaszczykiem «wolności polskich»” (Bartnik 2001: 38).

Niektórzy historycy i badacze zauważają ślady sarmackości i szlachectwa u nowożytnych Polaków, zwłaszcza te negatywne. J. Sowa cytuje badania naukowe

⁸⁷ Za: Borowski 1999: 42.

⁸⁸ Te przejawy sarmackości wzmacniały się z nadejściem upadku Rzeczypospolitej: „Za Sasów doszedł do szczytu [...] sarmatyzm, różnie oceniany, ale w najtrudniejszych czasach – paradoksalnie – utworzony i sławiony jako «ideał życia polskiego». Ogólnie mówiąc, był to przedziwny emanat ducha polskiego w najtrudniejszych czasach” (Bartnik 2001: 36). „Wyrastał z potężniej tęsknoty za czasami świetności Polski i jej początków, uległ trochę pokusie megalomanii szlachty polskiej – choć naśladowanej po trosze przez warstwy niższe, zwłaszcza przez włościan – oraz rodził z siebie specyficzny, przeważnie utopijny, mesjanizm społeczno-narodowy na forum Europy” (Bartnik 2001: 36).

przeprowadzone przez J. Hryniewicza (Hryniewicz 2007), który potwierdza „utrzymywanie się sarmackich, pańszczyźnianych postaw w kulturze organizacyjnej współczesnych polskich przedsiębiorstw” (Sowa 2019: 41). Podkreśla on w silnie krytycznym tonie, że sarmatyzm to główny czynnik hamujący modernizację państwa polskiego pod względem rozwoju systemów polityczno-społecznych i intelektualnych, a równocześnie jest zdania, że współczesna, XX-wieczna modernizacja, opiera się jedynie na sferze materialnej, przede wszystkim na infrastrukturze drogowej, teleinformatycznej, informatycznej lub centrach handlowych. Autor ten wnioskuje konsekwentnie, że w Polsce brakuje modernizmu, określanego przezeń jako:

„zbiór wartości, norm i idei funkcjonujących w sferze społeczno-kulturowej i związanych z dziedzictwem Oświecenia: równość, sprawiedliwość społeczna, emancypacja, racjonalna organizacja poza społeczeństwem itd.” (Sowa 2019: 42).

Według tego badacza główne nurty reprezentujące obecną scenę polityczną w Polsce, mianowicie konserwatystów i liberałów przeprowadzają jedynie modernizację państwa, a nie modernizm. Cytując dalej *Financial Times*, stwierdza on, że przyczyną gospodarczych sukcesów Polski są tania siła robocza oraz niestabilne zatrudnienie oparte na podejściu neoliberalistycznym, co utrzymuje kraj w takim samym miejscu, jakie zajmowała Stara Polska, czyli „peryferia światowego systemu kapitalistycznego” (Sowa 2019: 43). Wymienia on zarazem szereg cech przejętych z sarmatyzmu: hierarchię, elitaryzm, przyzwolenie na nierówność, konserwatywną postawą wobec emancypacji kobiet, agraryzm, postawę kolonialną wobec sąsiadów wschodnich, wyzysk robotników, autorytarny styl przywódczy, megalomanię i przesadność (Sowa 2019: 31, 40)⁸⁹.

2.2.2.2. Romantyzm

Romantyzm to nurt umysłowy powstały w Europie na przełomie XVIII i XIX wieku, który charakteryzuje się wartościami przeciwnymi Oświeceniu, odwołującymi się do idealizmu, natury, uczucia, motywów ludowych, fantastyki i patriotyzmu⁹⁰, irracjonalizmu, orientalizmu, indywidualizmu⁹¹.

⁸⁹ Autor ten dochodzi do drastycznego wniosku, że: „Sarmatyzm nie wyrażał ani nie ujawniał żadnej prawdy o polskim społeczeństwie, kulturze ani gospodarce; jego cele były raczej dopasowane do tego, co współczesne teorie psychoanalityczne mówią nam o ideologii. Główną funkcją sarmatyzmu była kompensacja upadku polskiego państwa, ukrycie niewygodnej prawdy o tym upadku przed poddanymi i wytworzenie iluzji, że wszystko potoczyło się dobrze” (Sowa 2019: 33).

⁹⁰ <https://sjp.pwn.pl/szukaj/romantyzm.html> (dostęp: 15.10.2022).

⁹¹ <https://polszczyzna.pl/romantyzm-epoki-literackie/> (dostęp: 15.10.2022).

Polski romantyzm rozwijał się pod wpływem takich niemieckich i angielskich pisarzy jak F. Schiller, J.W. Goethe, G. Byron i W. Scott. W polskiej wersji tego prądu umysłowego akcentowane jest zatarcie podziału między rzeczywistością i sztuką. W szczególności zauważalne są:

„[...] próby narzucania rzeczywistości wzorców, ideałów, norm postulatowych przez literaturę” (Witkowska 2007: 33).

Gdy romantyzm pojawił się w kulturze polskiej, Polska znalazła się w okresie rozbiorów, co miało decydujący wpływ na polską formację nurtu. To sprzyjało jego upolitycznieniu, umożliwiając utrwalanie własnej kultury i tożsamości narodowej (Bill 2019: 48; Skórczewski 2019: 70)⁹². Romantyzm polski, o korzeniach w takich wartościach chrześcijańskich jak: tradycyjna wspólnota, wrażliwość na ludzkie cierpienie, obrona prawdy i wolności, był kształtowany poprzez ówczesne czynniki geopolityczne, co podkreślało aspekty „nieliterackie, niekulturowe, i fundamentalnie nieintelektualne” (Skórczewski 2019: 69, 72). S. Bill, nawiązując do Mickiewicza, twierdzi z kolei:

„Naród polski zapewnił sobie niezniszczalność, przenosząc swoją egzystencję z zewnętrznego świata politycznego do wewnętrznej lub „duchowej” świadomości swoich członków, stając się kwintesencją „wspólnoty wyobrażonej” (Bill 2019: 50)⁹³.

Nie tylko w literaturze lub w kulturze, lecz również w obecnym życiu codziennym wciąż zauważalne są ślady utraty niepodległości i rozbiorów Polski oraz silnie z nimi związanego romantyzmu (Skórczewski 2019: 76). Te dwa tragiczne zdarzenia historyczne ukształtowały autostereotyp i tożsamość narodową (Żurawiecki 2014: 324). Romantyczne nastawienie narodu ujawnia się również w czasach drugiej wojny światowej, komunizmu (Bill 2019: 52-60) i procesów transformacji ustrojowej jako „obraz niespełnionych romantycznych pragnień, budowania mitów czy stereotypów” (Radomski 2015: 122).

Kunszt Mickiewicza został przyćmiony przez polski pozytywizm, który zastąpił nurt romantyczny z wielu powodów: między innymi z powodu politycznego interpretowania tekstów literackich (Bill 2019: 53), skupienia polskich pozytywistów przede wszystkim na nadrabianiu cywilizacyjno-gospodarczego zacofania poprzez rozwój gospodarczy i uporządkowanie systemu prawniczego na rzecz rozwoju społecznego, niesprzyjających

⁹² W krajach zachodnich, jak Wielka Brytania, Niemcy i Francja, romantyzm został szybko zastąpiony realizmem.

⁹³ D. Skórczewski opisuje taki stan również jako ucieczkę do fikcji: „Nastawienie romantyczne można odczytywać jako opcję racjonalną, ocierającą się o paradoks, jeśli przyjąć programowy ‘irracjonalizm’ romantyzmu: był to wybór ucieczki ku fikcji [...]” (Skórczewski 2019: 76).

pozytywizmowi przemian społecznych oraz przewagi nurtu naturalistycznego i neoromantycznego (Tynecki 1982–1983). J. Tynecki streszcza ówczesne poglądy społeczne następująco:

„Wszędzie, nie tylko u nas, pozytywizm był głównie filozofią wiedzy, określającą w drugiej połowie XIX w. światopogląd liberalnej inteligencji, wyznającej ideały mieszczańskie, toteż na zachodzie Europy nazwy pozytywizm nie stosowano do literatury, używając w periodyzacji historycznoliterackiej terminów realizm bądź naturalizm” (Tynecki 1982-1983: 171).

Siła narracji romantyzmu, szczególnie w osobie Mickiewicza, była na tyle ogromna i skuteczna, że wykorzystywały ją różne ugrupowania, nawet o przeciwnych poglądach. W początkowym stadium polskiego komunizmu ówczesne władze świadomie sięgały po „Mickiewiczowską retorykę rewolucyjną i internacjonalizm patriotyczny” (Bill 2019: 57). W roku 1978 kardynał Karol Wojtyła cytował *Pana Tadeusza* na Placu Świętego Piotra w Watykanie podczas inauguracji jego pontyfikatu. U schyłku reżimu komunistycznego obozy solidarnościowe również działały w paradygmacie romantyzmu: idei powstania, przywiązania do chrześcijańskich nauk oraz międzynarodowości⁹⁴.

S. Bill zauważa aktualność romantyzmu, podając przykład tragicznej śmierci pary prezydenckiej i wielu przedstawicieli władz kraju w Smoleńsku w roku 2010 oraz reakcji społeczeństwa na to tragiczne zdarzenie. Tłumy ludzi szły warszawskimi ulicami by uczcić pamięć zmarłych (Bill 2019: 49). D. Skórczewski podkreśla rolę Kościoła Katolickiego oraz literatury w utrzymywaniu tożsamości polskiej i poczuciu wspólnoty narodowej oraz “Chryścianizacji polityki” (Walicki 1994: 83), które przejawia się w dyskursie politycznym jako retoryka mesjanistyczna (Skórczewski 2019: 69).

Z mesjanizmem związany był Mickiewicz, niedościgniony reprezentant polskiego romantyzmu. Jego dzieła charakteryzuje postawa patriotyzmu i dążenia do niepodległości. Twórczość ta wywarła ogromny wpływ nie tylko na dokonania innych pisarzy i artystów, lecz również na przedstawicieli ówczesnych polityków i wojskowych. Dramat *Dziady*, uznawany za arcydzieło literatury polskiej, zawiera silny akcent mesjanistyczny w jego motywie „Polska Chrystusem Narodów”⁹⁵.

⁹⁴ Solidarność kierowała swe przesłanie także do robotników w państwach satelickich Związku Radzieckiego (Bill 2019: 59).

⁹⁵ Określenie „Polska Chrystusem Narodów” nie występuje w oryginalnym tekście utworu. Jego część III otwiera przedmowa, w której opisano tragiczne dzieje Polski i nieustanne cierpienie narodu polskiego ze strony europejskich agresorów, przedstawione jako prześladowanie chrześcijaństwa, które ma się odrodzić: „Polska od pół wieku przedstawia widok z jednej strony tak ciągłego, niezmordowanego i niezabłaganego okrucieństwa tyranów, z drugiej tak nieograniczonego poświęcenia się ludu i tak uporczywej wytrwałości,

J. Ławski, historyk literatury, nazywając Mickiewicza mesjanistą, wymienia cechy mesjanistycznej perspektywy w pojmowaniu świata. To odmienny sposób czytania mapy świata, polegający na nadawaniu interpretowanemu, poznawanemu i najważniejszemu miejscom głębszego znaczenia, przez pryzmat boski (Ławski 2014).

P. Litka i Ł. Kowalik, odwołując się do poglądów A. Walickiego, według którego mesjanizm skłania dany naród do misji, elitaryzmu i poczucia wyższości wobec innych, korzystają z cytatu z dzieła tego badacza „[...] (termin mesjanizm służy) do określania nim wszelkich odmian wiary w polską misję dziejową, zwłaszcza zaś misję bronięcia Zachodu przed barbarzyńcami muzułmańskimi i rosyjskim oraz szerzenia cywilizacji łacińskiej na słowiańskim wschodzie”⁹⁶ (Litka i Kowalik 2018: 69). Według Ł. Kołeczka ta „misja mesjanistyczna” jest realizowana w roli „Zbawiciela w ogólnoludzkim procesie soteriologicznym” (Kołeczek 2018: 102).

Warto się przejrzyć fundamentalnym przejawom mesjanizmu, wśród których można wymienić: 1) przewidywanie i oczekiwanie mającej rychło nastąpić radykalnej zmiany oblicza świata; 2) wiara, że zmiana doprowadzi ludzkość do moralnej i socjalnej doskonałości; 3) że dokona się to za sprawą narodu lub klasy społecznej, którym się takie posłannictwo na mocy ich zasług lub cierpienia czy woli bożej zapowiada; 4) przewidywanie i zapowiadanie, że okres mesjaniczny będzie poprzedzony ciągiem wielkich katastrof⁹⁷ (Litka i Kowalik 2018: 69). Taka religijna wizja oparta na opozycji między nadzieją i obietnicą a ich spełnieniem wobec wybranych przekłada się na oczekiwanie sekwencji zdarzeń historycznych oraz na wiarę w jej nadejście. To nadzieja i wiara, że po katastrofalnych zdarzeniach nastąpi oczekiwany stan pokoju i szczęścia. Taką mesjanistyczną wizję narodową można znaleźć w relacji Chrystusa do Boga. Analogicznie:

„Naród polski ma przed sobą wielką misję (powinien odzyskać wolność, a także nauczyć odzyskiwać wolność inne narody) – a zatem zmienia się w naród wybrany przez Boga do wykonania tej właśnie misji” (Litka i Kowalik 2018: 71).

Tak ujęty mesjanizm niesie ze sobą także wymiar negatywny:

„Posłannictwo mesjańskie może zobowiązywać wybraną grupę do poniesienia bardzo ciężkich, męczeńskich ofiar, które mogą okazać się ponad ludzkie siły. Grupa ta może im

jakich nie było przykładu od czasu prześladowania chrześcijaństwa. Zdaje się, że królowie mają przeczucie Herodowe o pojawieniu się nowego światła na ziemi i o bliskim swoim upadku, a lud coraz mocniej wierzy w swoje odrodzenie się i zmartwychwstanie” (Mickiewicz 1922: 111).

⁹⁶ Walicki 2006: 16.

⁹⁷ Cyt. za: Sepkowski 1997: 160.

nie sprostac. Czasem mesjanizm wzywa do podjecia szczególnego trudu" (Litka i Kowalik 2018: 71),

Postawa taka stanowi przeszkodę w modernizacji kraju, jako kultura fantazmatyczna, przywiązana w zbiorowej nieświadomości do bólu i zadawania sobie samemu cierpień, bez których naród nie potrafi istnieć (Janion 2016).

Równolegle wskazuje się trwałe istnienie wzorca martyrologicznego, szkodliwego dla kraju. Odnosząc się do śmiertelnego wypadku pary prezydenckiej i wielu przedstawicieli administracji rządowej oraz wysokich urzędników państwowych, autor tego samego tekstu stwierdza:

„Dziś obserwujemy oczywisty, centralnie planowany zwrot ku kulturze upadłego, epigońskiego romantyzmu – kanon stereotypów bogoojczyźnianych i Smoleńsk jako nowy mesjanistyczny mit mają scalać i koić skrzywdzonych i poniżonych przez poprzednią władzę" (Janion 2016)⁹⁸.

D. Sitnicka opisuje aktualność mesjanistycznego światopoglądu Polaków oraz jego ogromną moc, oddziaływanie i wpływ na narrację polityczną, które wywołują silne emocje, pozytywne i negatywne, u rodaków (Sitnicka 2019). Dziennikarka ta powołuje się na wyniki sondażu przeprowadzonego w lutym 2019 r. przez IPSOS⁹⁹. Na pytanie „Czy Pana/Pani zdaniem Polacy doświadczyli więcej zła i cierpień w swojej historii niż inne narody?”, 74% ankietowanych odpowiedziało twierdząco (równie po 37% „Zdecydowanie tak” i „Raczej tak”), 22% przecząco („Raczej nie” – 18%, „Zdecydowanie nie” – 4%), jedynie 4% nie miało zdania na ten temat. Jeśli przyjrzeć się wynikom według przedziałów wiekowych, respondenci w grupie 60+ udzielili najczęściej odpowiedzi twierdzących, aż 82%. U czterdziestolatków było tych odpowiedzi najmniej, 65%, u pięćdziesięciolatków 79%, u trzydziestolatków 72%, a u osób w wieku między 18 – 29 lat 67%. Według A. Ledera, filozofa kultury i psychoterapeuty, to przejaw polskiej narodowej zbiorowej tożsamości martyrologicznej. Taka tożsamość kształtowała się w Polsce w erze pełnego tragizmu powstań, rasyfikacji i germanizacji, co sprzyjało rozwojowi romantyzmu. Sitnicka twierdzi, że „w narracji polskiego Kościoła wspólnota narodowa i religijna są ze sobą ściśle splecione w wymiarze historycznym i metafizycznym. W tej wizji Polska silna jest tylko wiarą

⁹⁸ M. Janion pisze: „Grzechem poprzedniej władzy było niedocenianie roli twórców i pracowników kultury. Dziś obserwujemy oczywisty, centralnie planowany zwrot ku kulturze upadłego, epigońskiego romantyzmu – kanon stereotypów bogoojczyźnianych i Smoleńsk jako nowy mesjanistyczny mit mają scalać i koić skrzywdzonych i poniżonych przez poprzednią władzę. Jakże niewydolny i szkodliwy jest dominujący w Polsce wzorec martyrologiczny! Powiem wprost – mesjanizm, a już zwłaszcza państwowo-klerykalna jego wersja, jest przekleństwem, zgubą dla Polski. Szczerze nienawidzę naszego mesjanizmu" (Janion 2016).

⁹⁹ Sondaż przeprowadzono dla serwisu OKO.press w dniach 14-16 lutego 2019. W badaniach przeprowadzonych metodą CATI wzięło udział 1004 osób.

katolicką i tradycją, Bóg (pod różnymi postaciami) ingeruje w losy kraju, co jest z kolei nauką i przykładem dla całego świata” (Sitnicka 2019). Ciekawym i dającym wiele do myślenia jest zjawisko uznawania osiągnięć zdobytych bez cierpienia lub męczeństwa za mniej wartościowe. Powołując się na pokojową przemianę ustrojową w Polsce w 1989 r., dziennikarka ta twierdzi: „Aksamitna, chwalebna rewolucja nie mieści się w schemacie wielkiego boju, ofiary i odkupienia” (Sitnicka 2019) i przytacza przykład historyczny, że polskie elity podejrzewano wtedy o prowadzenie nieczystej gry politycznej.

2.2.2.3. Balast sarmatyzmu i romantyzmu

Cechy charakterystyczne polskości wynikające z zestawienia chrześcijaństwa ze słowiańskością, szlachtą, sarmatyzmem i romantyzmem wydają się głęboko zakorzenione w polskiej świadomości zbiorowej. Są one wciąż aktualne i mają moc sprawczą. Zarazem współczesne ich przejawy są zróżnicowane w zależności ocen czasów zaborów, spóźnionej i różnej w zależności od regionów modernizacji, komunizmu i zmiany ustrojowej na model demokratyczno-wolnorynkowy i powrót do Europy i Zachodu. Z jednej strony balast historyczny wzmacnia patriotyczno-martyrologiczno-romantyczną narrację narodową, z drugiej strony zaś istnieją głosy krytyczne, wytykające ich słabość w duchu realistyczno-pozytywistycznym.

S. Wierchosławski, popierając stanowisko pozytywistyczne, obrazuje te dwa bieguny ideowe następująco:

„Nie jak romantycy i ich następcy, którzy Polskę uznają za metaforę zniewolonego narodu, zadowalając się wyłącznie zobowiązaniem dążenia do niepodległości, ale jako realiści, pokazując racjonalnie podejmowane działania, które pozwoliły na przetrwanie narodu, jego unowocześnienie, ekonomiczne i polityczne wzmocnienie, uczłowieczenie ludu, odniesienie standardów codziennego bytu” (Wierchosławski 2015: 14).

A. Bocheński nazywa przyjęte w kraju spojrzenie na historię własnego narodu zakłamaniem, konwencją milczenia i ubolewania (Bocheński 1996: 116) i twierdzi, że: „Zaborca wyłącznie zły, zabory – wyłącznie represje. Polacy wyłącznie dobrzy i szlachetni. Bohaterem jest męczennik, powstaniec i rewolucjonista. Stąd kompleksy sybirackie, powstańcze, ekscytowanie się klęską. To właśnie w XIX wieku polski romantyzm polityczny nabrał ostatecznego kształtu, pod wpływem tradycji, romantyzmu w literaturze i słabnących już wpływów kultury politycznej polskiej szlachty” (Bocheński 1996: 13–14).

S. Wierchosławski kontynuuje ten wątek i ostrzega przed brakiem obiektywnych ocen historii i bezkrytyczną pochwałą kultury szlacheckiej. Wychodząc z założenia, że w

czasach zaborów „Polska dopiero w wieku piętnastym. Cała Europa już wiek osiemnasty kończy!” (Staszic 1926: 192), opisuje on ówczesny stan polskiego społeczeństwa. Modernizacja dokonywała się wtedy, kiedy państwo polskie nie istniało. Według niego:

„[...] okres ten nie był epoką zastoju i niszczenia narodu polskiego [...], lecz że wtedy rozpoczęły procesy, dzięki którym aktywność całego społeczeństwa czyniła świat lepszym i sprawiedliwszym, zapoczątkowano nowożytny prądy społeczno-polityczne” (Wierzychowski 2015: 7).

Zybała twierdzi, że cechy charakterystyczne nowożytnego Polaka obarczone są negatywnymi wpływami wynikającymi z balastu „aintelektualnej kultury umysłowej” (Zybała 2016: 1), którą reprezentują sarmatyzm i romantyzm. Odwołując się do Norwida i Kraszewskiego, opisuje on taki stan umysłowy jako „dość niską skłonność do pogłębionej, racjonalnej analizy” (Zybała 2016: 2), podając szereg przykładów problemów współczesnych. Przekładają się one na kłopoty z dokonywaniem abstrakcji, uogólnień, wysnuwaniem wniosków z zebranych faktów, brakiem krytycyzmu w myśleniu, uogólnianiem na podstawie pojedynczych obserwacji, stereotypów, niesprawdzonych informacji, bazowaniem na myśleniu odruchowym, niepogłębionym, opartym na skojarzeniach, brakiem skoncentrowania na odczytaniu głębszych mechanizmów przyczynowo-skutkowych, problemami z poziomem meta, ze spojrzeniem holistycznym, z planowaniem i szerszym rozumieniem procesów. Jako jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy podaje on kulturę sarmacką, która nie miała w poważaniu aktywności intelektualnej. Do takiego stanu umysłu doprowadzały również wartości szlacheckie, które preferowały konsumpcyjny styl życia nad aktywność intelektualną. Umacniał taką postawę brak nastawienia z podstawą w naukach przyrodniczych w ówczesnej edukacji i skupienie na światopoglądzie teologicznym. Drugą przyczyną aintelektualizmu Polaka jest romantyzm, nurt nietrwały na Zachodzie, który w Polsce „rozwinął się w swojej najsłabszej postaci, bardzo głęboko przenikając do świadomości Polaków”. Autor ten kontynuuje:

„Romantyzm spotęgował u naszych przodków przekonanie, że świat jest nieprzenikniony dla ludzkiego rozumu, pełen tajemniczych metafizycznych sił, które są nieobliczalne: nie ma w nim obiektywnych praw i prawdziwości. Myślenie jest zbyteczne, bo i tak nie mamy wpływu na bieg zdarzeń” (Zybała 2016: 4).

Zarazem rzuca to ciekawe światło na specyficzny ówczesny układ sił społecznych, polegający na traktowaniu wodza jako osoby przeznaczonej do wielkich i heroicznych działań, zaś reszty społeczeństwa delegowanej do spraw przyziemnych. Taka relacja kształtowała przeświadczenie społeczne, że „zwykły człowiek zrobi najlepiej, jeśli

podporządkuje się liderowi”. W takim społeczeństwie, nacechowanym romantyzmem, preferowano raczej działanie aniżeli myślenie, wskutek czego „polskie społeczeństwo zostało nauczone dążenia do realizacji wielkich przedsięwzięć bez pragmatycznej podbudowy, bez ukazania racjonalnych przesłanek”. Mało tego, ta tendencja przejawiała się niekiedy także w formie mesjanizmu, w skłonności do „traktowania siebie samych jako wyjątkowego narodu, istniejącego poza wszelkimi prawami społecznymi [...]” (Zybała 2016: 4,5).

Według Zybały hierarchiczną, niezmienną relację między szlachcią a pańszczyzną, utrzymywaną przez długi czas, a nawet wciąż uznawaną wśród Polaków do dziś, także w instytucjach i firmach, kształtował folwark. W organizacjach przejawia się to przez dystans między szefem a podwładnymi, brak zaufania, niską motywację do współpracy i niską skłonność do podejmowania ryzyka i innowacji. W sferze relacji społecznych skłonność do skupienia się na kontaktach rodzinnych oraz koleżeńskich hamuje integrację społeczną w szerszej skali, co stwarza „mozaiki wielu enklaw” (Zybała 2016: 7), narażone na brak intelektualnych bodźców spoza własnej nielicznej grupy.

2.2.2.4. Polonus postsovieticus

Kolejnym dziejowym ciosem dla polskości stał się komunizm. W tym miejscu autor niniejszej rozprawy świadomie unika opis ustroju komunistycznego, charakteru i struktur władzy, relacji między nimi a obywatelami, opresji tych pierwszych nad drugimi, upadku gospodarki komunistycznej i innych zdarzeń polityczno-społecznych. Wymienić należy tu jednak inne wątki istotne dla niniejszej pracy, w tym czynniki kształtujące mentalność społeczną i ogólne cechy behawioralne.

Opisując historię Polski za czasów ustroju komunistycznego, który trwał właściwie od zakończenia drugiej wojny światowej do roku 1989, można stwierdzić, że był to kolejny okres prób unicestwienia suwerenności Polski i polskości. Przedstawiając myśli R. Legutki¹⁰⁰, P. Tarasiewicz opisuje ten okres jako zerwanie ciągłości historycznej i wyraża znamieny pogląd krytyczny:

„ówczesne (PRL) bowiem podejście do historii wyrobiło w polskiej mentalności przekonanie, że cała tysiącletnia przeszłość Polski była nieprzerwanym pasmem klęsk i niepowodzeń, bezsensownych konfliktów zewnętrznych i wewnętrznych, którym kres położył dopiero ustrój socjalistyczny i bratnia pomoc Związku Sowieckiego” (Tarasiewicz 2011: 43).

¹⁰⁰ Legutko 2008.

W tych czasach realnego zagrożenia tożsamości narodowej religia katolicka dla Polaków była ostoją, wręcz znaczenie Kościoła Katolickiego wzmacniało się, podpierając i budując wartości humanistyczne obywateli. Wzmacniająca się postawa religijna nie zdołała jednak uchronić Polaków przed negatywnymi zmianami nastawienia do rzeczywistości. Bartnik opisuje to w następujący sposób:

„Z latami problem Polski ciągle narastał. Prawdziwe oblicze stalinizmu rozpoznał najpierw polski ruch oporu, potem chłopci, mieszczenie, robotnicy i na końcu, inteligencja. Narastał kryzys zaufania i pracy, demoralizacja społeczna, konsumpcjonizm, bezideowość, brak zaangażowania społeczno-politycznego, poczucie beznadziejności” (Bartnik 2001: 56).

Pokolenia Polaków, które doświadczyły tego ustroju na własnej skórze, nazywane są *homo sovieticus*. Przedstawiciele ich reprezentują pewne charakterystyczne, przeważnie negatywne cechy mentalno-behawioralne. Twórcą terminu jest A. Zinowiew. Ten rosyjski filozof opisuje taką osobowość: „charakter, sposób myślenia oraz postawa, które zostały ukształtowane przez system totalitarny (w szczególności komunistyczny)”. Wzmiankuje także ubezwłasnowolnienie (całkowite podporządkowanie władzy komunistycznej), zniewolenie intelektualne oraz brak osobowości i godności (Kabalski 2012: 80).

W ujęciu polskim¹⁰¹ przedstawiciele grupy *homo sovieticus* charakteryzuje między innymi roszczeniowość. To balast z czasów PRL-u, w których istniał podział *oni-my*. Pierwsi byli postrzegani jako ci, „[...] którzy zajmują wysokie pozycje w hierarchii władzy, przywilejów i statusu materialnego”, a drudzy jako pozbawieni tego statusu. Taki podział popychał Polaków „[...] do traktowania pewnych dóbr, świadczeń i przywilejów otrzymanych z zewnątrz jako czegoś bezsprzecznie należącego się pewnym grupom” (Goszczyńska 2010: 230–231)¹⁰². Inne cechy *homo sovieticus* opisano następująco:

„[...] nie potrafi dokonywać krytycznej analizy rzeczywistości, w której współuczestniczy” (Walter 2011),

„brak samodzielności i związane z tym oczekiwanie, że władza załatwi wszystkie sprawy, wskaże drogę [...]. Kolejną znaczącą cechą *homo sovieticus* jest podporządkowanie kolektywowi” (Kabalski 2012: 80)

oraz „upodmiotowienie całego narodu” (Bartnik 2001: 56). Szczególnie niski poziom samodzielności, inicjatywy i przedsiębiorczości zauważalny był na wsi, również wciąż po upadku ustroju. Negatywne skutki to przeszkody dla zmian postaw jednostek mimo reform

¹⁰¹ W Polsce termin ten został rozpowszechniony przez J. Tischnera (Kabalski 2012; Goszczyńska 2010).

¹⁰² Autor powołuje się na Koralewicza i Ziółkowskiego (2003).

i zmian na scenie polityczno-gospodarczej po upadku PZPR (Michalewska-Pawlak 2012: 63).

2.2.2.5. Przemiany ustrojowe

W końcowym stadium ustroju komunistycznego, w latach osiemdziesiątych wieku XX, sytuacja polityczno-społeczna wyglądała następująco:

„Polski kryzys ma niejako dwie strony. Z jednej – sam system funkcjonował źle i nieefektywnie, z drugiej i nieefektywnie funkcjonowali w jego obrębie poszczególni ludzie. To podwójne złe funkcjonowanie i systemu, i ludzi zdaje się wzajemnie wzmacniać i potęgować, tworząc swoiste błędne koło” (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 11).

Taki stan zmobilizował Polaków do kolejnego przełomu w historii kraju, przemiany ustrojowej w roku 1989. To zdarzenie, nazywane rewolucją, było drastyczną metamorfozą ustroju polityczno-gospodarczego państwa, polegającą na przejściu z systemu gospodarki planowanej na system wolnorynkowy, z systemu centralnego komunistycznego reżimu na demokrację. Polska uznawana jest powszechnie za przykład pod tym względem wśród państw satelitarnych Związku Radzieckiego, ze względu na udane reformy. W sferze społecznej ich koszt był ogromny i powodował rozmaite skutki uboczne.

M. Goszczyńska opisuje ówczesne przemiany następująco:

„Proces przemian na początku lat 90. objął swoim zasięgiem jednocześnie wiele ważnych sfer życia człowieka: społeczną, polityczną, ekonomiczną, kulturową i świadomościową. Tempo zachodzących w nich zmian nie było zharmonizowane, w szczególności sfera świadomościowa okazała się najbardziej «oporna».” [...] (Goszczyńska 2010: 17)

Jako negatywne skutki społeczne obserwowane w bezpośrednim okresie po zmianie ustrojowej Goszczyńska wymienia: masowe bezrobocie, ubóstwo i problemy psychologiczne. Pozytywnymi skutkami są: realizacja nowych zadań przy użyciu nowych strategii zarządczych, modernizacja organizacyjna przedsiębiorstw, zanik tradycyjnych zawodów i powstanie nowych. nowe formy zatrudnienia i kariery zawodowej, wymaganie wysokich kwalifikacji i wykształcenia, wykazywanie silnej motywacji i kreatywności, zdolności elastycznego przekwalifikowania się i mobilność zawodowa (Goszczyńska 2010: 17–18). Takie skutki powodowały nostalgię za starymi czasami:

„[...] ogólny chaos przemian, ciężar przekształceń, rozpadanie się wszystkich instytucji państwowych, rozkradanie majątku państwowego i komunalnego przez wyzbytych sumienia drapieżników, wyprzedaż za bezcen Polski obcokrajowcom wrogim naszej

tradycji i religii, ogromna pauperyzacja społeczeństwa i lęk przed popadnięciem narodu w nową niewolę pod garstką bezwzględnych oligarchów kapitalistycznych [...] spowodowały, że w wyborach 19 XI 1993 r. wygrały ugrupowania zwane postkomunistycznymi” (Bartnik 2001: 58).

Mimo nostalgicznego nawrotu do idei PRL-owskiej, poparcie obywateli wobec nowego ustroju wzrastało stopniowo, niosąc równocześnie niepokój, obawy i niezadowolenie. Badania społeczne¹⁰³ przeprowadzone w pierwszej dekadzie nowego milenium wykazują jednak wzrost poparcia dla gospodarki kapitalistycznej z 41% w 2000 do 59% w 2009. Jeśli chodzi o ocenę sposobu funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej, odczucie jest najbardziej pozytywne. Jedynie 48% jest z niego zadowolonych, a 39% respondentów jest niezadowolonych. Mimo że w latach 2000–2006 odsetek ludzi niezadowolonych w tym zakresie przekroczył 60% i spadł szybko do wyżej wymienionego poziomu, wydaje się jednak, że stopień niezadowolenia jest wciąż wysoki: „Zanika pamięć o funkcjonowaniu gospodarki realnego socjalizmu, a wraz z tym dawne obawy i lęki, lecz w ich miejsce pojawiają się nowe, związane z wolnym rynkiem. Dominuje wśród nich lęk przed bezrobociem i brakiem środków do życia oraz poczucie niezadowolenia ze zbyt niskiej płacy i poziomu życia [...]” (Goszczyńska 2010: 21). Wśród wielu zjawisk przemian jako najistotniejsza jest wymieniona postawa wobec pracy. Typowe w latach 80. postawy „zdobywania” i „kombinowania” zostały zastąpione przez „zarabianie”. Te zmiany aksjologiczne przyczyniły się do zmian postaw Polaków, którzy przejawiają większy szacunek wobec zajmowanego stanowiska, solidność, efektywność, większą dyscyplinę i mobilizację do wykonywania zadań zawodowych (Goszczyńska 2010: 120–123).

Badania przeprowadzone w roku 2005¹⁰⁴ wykazują, że mimo pozytywnych zmian w postawie obywateli w stosunku do pracy ogólne wyobrażenie o przedsiębiorczości w społeczeństwie niekoniecznie jest pozytywne. Większość respondentów potwierdza następujący sąd:

„skutkiem przedsiębiorczości jest wzrost kombinatorstwa, kradzieży i oszustwa, układów i korupcji, a 35,7% odpowiedziało potwierdzająco na następujące stwierdzenie: przedsiębiorczość jest to umiejętność omijania prawa, wchodzenia w układy, kombinowanie i korupcja” (Goszczyńska 2010:144).

Wyniki te wykazują, że mimo coraz większego uznania dla gospodarki wolnorynkowej jej odbiór był niekoniecznie pozytywny, a raczej kojarzony z poczuciem niesprawiedliwości. Faktycznie na przełomie XX i XXI wieku większość obywateli

¹⁰³ CBOS 2009.

¹⁰⁴ Macko i Tyska 2005.

preferowała pracę w państwowym przedsiębiorstwie¹⁰⁵ (Goszczyńska 2010: 144). W obecnym społeczeństwie „silnie utrwalone idee egalitaryzmu zderzają się obecnie z ideami liberalizmu gospodarczego, który zakłada istnienie różnic [...] w statusie materialnym obywateli” (Goszczyńska 2010: 228–229).

Istnieje porównawcze badanie zmian stanu świadomości społecznej Polaków, z ankietą o tej samej treści, przeprowadzone dwukrotnie w latach 1988 oraz 1998¹⁰⁶ (Koralewicz i Ziółkowski 2003). Poprzez analizę odpowiedzi na piętnastu skalach wzorcowych respondentów skategoryzowano w trzech grupach: Typ A Mentalność „bierno-produktywno-antyindywidualistyczna”, Typ B „obronno-zachowawczo-roszczeniowa” oraz Typ C „przedsiębiorczo-podmiotowa” (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 179–181):

Typ A: wzorowy pracownik ustroju socjalistycznego, który poświęca się dla dobra społecznego poprzez ciężką pracę, z nacechowaniem kolektywistycznym. Ma optymistyczną wizję natury ludzkiej, innych postrzega jako skłonnych do pracy i poświęcenia dla wspólnego dobra. Przedstawiciele tej grupy pojmują pracę jako uczciwe, odpowiedzialne, posłuszne wypełnienie obowiązków i wywiązywanie się ze swoich zadań. W mniejszym stopniu odwołują się do kształtowania własnej pomysłowości i inicjatywy w pracy, ponieważ uczciwe wypełnianie obowiązków zakłada sprawdzone, rutynowe sposoby postępowania i podporządkowanie się dyscyplinie. Odrzucają oni podmiotowość polityczną i dążenia indywidualistyczne. Taka mentalność:

„była propagowana i świadomie kształtowana w systemie realnego socjalizmu. Traktowana była [...] jako w pełni funkcjonujący element centralistycznej gospodarki i autorytarnego systemu politycznego” (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 207).

Typ B: „złodziejsko-żebraczy”. Charakteryzuje się unikaniem zbędnego wysiłku, szukaniem ułatwień i dodatkowych przywilejów w pracy, silną roszczeniową postawą wobec państwa i rodziców w połączeniu z pesymistycznym obrazem świata (ludzie są źli z natury i egoistyczni) oraz słabą indywidualną podmiotowością. Autorzy opisują specyfikę

¹⁰⁵ Falkowska 1999. 65% respondentów w 1994 r, a 73% w 1998 r.

¹⁰⁶ Pierwsze badanie przeprowadzono w maju–lipcu 1988 roku w skali ogólnopolskiej wśród 1988 dorosłych Polaków. Wtórne badania porównawcze prowadzono w roku 1998. W badaniach wykorzystano następujące 15 skali (Koralewicz i Ziółkowski 2003:177): 1. roszczeniowość w stosunku do państwa, 2. oczekiwanie pomocy rodziców, 3. normatywny indywidualizm, 4. indywidualizm – cechy osobowe, 5. podmiotowość makrospołeczna, 6. podmiotowość lokalna, 7. podmiotowość w rodzinie, 8. przedsiębiorczość w pracy, 9. szukanie ułatwienia w pracy, 10. kult ciężkiej pracy, 11. wartości rodzicielskie – ekspansywny indywidualizm, 12. wartości rodzicielskie – minimalizm zachowawczość, 13. wartości rodzicielskie – przedsiębiorczość, 14. wartość rodzicielskie – prospołeczność, 15. założenie złej natury ludzkiej. Skale służą do pomiaru trzech orientacji: indywidualizm – kolektywizm (skale: 3, 4, 11, 14), podmiotowość – podporządkowanie (skale: 5, 6, 7) oraz produktywność – receptywność – roszczeniowość (skale: 1, 2, 8, 9, 10, 12, 13, 15).

tego typu następująco: „Mentalność ta nie oznacza odrzucenia systemu, nie jest też tendencją do aktywnego działania na rzecz jego rozwoju, a raczej próbą specyficznego, indywidualnego przystosowania się do systemu, wykorzystania tak jego luk i niedoskonałości, jak i stwarzanych przezeń ułatwień”. Innymi słowy, to mentalność będąca „najbardziej uciążliwym efektem wieloletniego funkcjonowania dotychczasowego systemu”, której towarzyszy „wyuczona bezradność” (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 207). Jest ona według tych badaczy barierą hamującą transformację systemową. W związku z tym ten typ to „rzeczywisty, niechciany człowiek socjalizmu” (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 180-181, 207).

Typ C charakteryzuje się przedsiębiorczością prospołeczną, nie egoistyczną. Traktuje przedsiębiorczość jako społecznie użyteczną, produktywną, a nie receptywno-rozszerzeniową. Ma silny związek z postawą podmiotowo-demokratyczną w życiu. Innymi słowy, to „członek społeczeństwa obywatelskiego”. Postawa taka potrzebuje podmiotowości jednostki na wszystkich poziomach życia. Ma również podmiotowy stosunek do władzy, partnersko-demokratyczną wizję stosunków wewnątrzrodzinnych. Odrzuca tendencję do szukania ułatwień i dodatkowych przywilejów. Ten typ był „konsekwentnie tępiący” przez socjalistyczny ustrój. (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 181,186)

Typ A najczęściej występuje w takich grupach zawodowych jak wojskowi i wyższe kadry oraz u osób o najniższym wykształceniu i pracowników w sektorze państwowym (pracowników fizyczno-umysłowych oraz pracowników niewykwalifikowanych). Natomiast u osób w sektorze prywatnym oraz u rolników i rzemieślników występują cechy wynikające z połączenia typu B oraz C. Jeśli chodzi o różnice między płciami, typ A (w tym odmiany AB oraz AC) występuje częściej u kobiet niż u mężczyzn, u których natomiast najczęściej można się spotkać z typem C (w tym odmiany BC i C). Typ B występuje niemal w równym stopniu u obu płci. Podobną tendencję można zauważyć pod względem różnic międzypokoleniowych: u młodszych obserwuje się częstsze występowanie typu A, a u starszych typu C. Najsilniejszą korelację da się zauważyć między typami mentalności a wykształceniem. Typ A i B występują najczęściej u osób o wykształceniu podstawowym lub bez wykształcenia. Typ C obserwuje się najczęściej u osób o wykształceniu wyższym. Te typy występują różnie w zależności od płci, wieku i wykształcenia, zawodu. Badacze wnioskują, że dla przekształcenia ówczesnych trudnych realiów stanu społeczeństwa niezbędne są następujące zmiany systemowe: rozszerzenie warstwy społecznej posiadającej mentalność „przedsiębiorczo-podmiotową”, upodmiotowienie mentalności „bierno-

produktywno-antyindywidualistycznej” oraz redukcja cech mentalności „obronno-zachowawczo-roszczeniowej”.

W celu przeprowadzenia badań porównawczych badacze dokonali ankiety tą samą metodą w roku 1993 wobec 1729 osób oraz w roku 1998 na próbie 1549 osób. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na istotne choć nierzadko pomijane elementy przemian gospodarczo-społecznych po 1989 w Polsce. Z jednej strony miało miejsce uwolnienie się od sowieckiego polityczno-gospodarczego monopolu komunistycznego, z drugiej z kolei nastąpiło wdrożenie się do światowego kapitalistyczno-demokratycznego ładu polityczno-gospodarczego. W tym okresie „stosunek polskiego społeczeństwa do nowego ładu społeczno-gospodarczego charakteryzują walczące ze sobą różne tendencje; a zwiększającej się ogólnej akceptacji zasad merytokratycznych, czemu towarzyszy niepewność i lęk o własną pozycję, a często także poczucie niesprawiedliwości” (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 126).

W ramach oceny ogólnospołecznej tendencji autorzy uznają dekadę za okres zbyt krótki, by mentalność społeczna mogła ulec wyraźniej zmianie, i opisują tendencję zmian mianem: „podwójna opozycja: ciągłości i powolnej zmiany oraz adaptacji i niedostosowania do nowych warunków” (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 227). Wyniki wskaźników mentalności różnią się wyraźnie w społeczeństwie i wykształcenie jest tu istotnym determinantem odróżniającym. Tendencja ta jest nacechowana głównie pragmatyzmem: „Podstawową zmianą w ciągu 10 lat wydaje się dążenie do zapewnienia sobie przyzwoitego standardu życiowego wszystkimi możliwymi, a niekiedy nawet wręcz wzajemnie sobie przeciwnymi środkami” (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 231), czyli podstawowym wyznacznikiem jest osiąganie sukcesów zawodowych i zapewnianie standardu ekonomicznego.

„Należy walczyć o swój los wszystkimi możliwymi metodami, od produktywnej przedsiębiorczości, przez szukanie ułatwień i spokoju, aż po niewychylanie się i zapewnienie sobie przynajmniej minimum [...], stare strategie przystosowawcze z epoki „realnego socjalizmu” współwystępują ze strategiami nowymi podporządkowanymi regułom i możliwościom stwarzanym przez nowy ład ekonomiczno-społeczny” (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 231).

Tendencję rosnącą zauważono pod względem ekspansywności indywidualnej oraz kultu ciężkiej pracy. Zwłaszcza u osób lepiej wykształconych zauważono aktywną formę przedsiębiorczości. Ciekawym wynikiem jest wzrost dążenia do poszukiwania ułatwień i spokoju oraz minimalizmu z jednoczesnym zachowaniem różnic międzygrupowych. W obszarach badań „ładu społecznego” nie zauważono istotnych zmian w zakresie

podmiotowości makropolitycznej oraz podmiotowości rodzinnej. Z kolei skala podmiotowości lokalnej obniżyła się o 10%, co może być interpretowane jako wzrost zaufania do lokalnych władz, gdyż;

„własną indywidualną autonomię polityczną realizuje się często za pośrednictwem wspólnoty lokalnej i jej wybranych przedstawicieli” (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 233).

Jest to odzwierciedlone przez znaczny spadek indywidualizmu u osób o wykształceniu wyższym.

„W dzisiejszej Polsce [...] ciągle dominuje orientacja «materialistyczna», czy też mówiąc inaczej – «pragmatyczna świadomość»” (Koralewicz i Ziółkowski 2003: 231).

M. Goszczyńska, cytując badania Wojciszke, opisuje kulturę narzekania Polaków jako sposób myślenia silnie zakorzeniony we współczesnej mentalności. Taka skłonność powodowana jest postrzeganiem społeczeństwa jako niesprawiedliwego, przede wszystkim pod względem różnic w zamożności (Goszczyńska 2010: 229–230).

2.2.2.6. Osobowość „Z” - nowe wcielenie *homo sovieticus*

Psycholog R. Korach, który uważa cechy osobowościowe *homo sovieticus* za uniwersalne u ogółu Polaków, dokonuje próby oderwania ich od kontekstów historycznych lub realnego komunizmu i uporządkowuje je w nową formułę jako osobowość „Z”: *zniewoloną*. Osobowość ta opisana jest jako występująca również u ludzi, którzy nie mają własnych doświadczeń życia w ustroju komunistycznym, jako zbiór trzech elementów: „N”, „C” oraz „E”. Każda z liter jest inicjałem terminów, odpowiednio: *niewolniczość*, *cierpiętnictwo* i *egoizm*. Jako główne cechy czynnika N wymienione są:

„bardzo głębokie przekonanie, że nic od nas nie zależy, że «tak musi być», że żyjemy tylko dzięki systemowi, który nas «co prawda gnębi, ale przede wszystkim karmi», mentalność niewolnika, niezdolność do odpowiedzialności za swoje czyny, kreatywności, przedsiębiorczości i poświęcenia, zewnątrzsterowność, niezdolność do samodzielnego rozwiązywania problemów” (Korach 2009).

Charakterystyka czynnika C to: „czerpanie poczucia własnej wartości z poczucia krzywdy, nieszczęścia i ucisku – przekonanie, że cierpienie całkowicie usprawiedliwia i zwalnia z odpowiedzialności oraz uprawnia do roszczeń, nadmierna podejrzliwość, przerzucanie winy na innych, pielęgnowanie zazdrości, chorobliwa roszczeniowość” (Korach 2009). Jeśli chodzi o czynnik E, autor ten opisuje go jako „zwolnienie się od odpowiedzialności za los innych ludzi i zbiorowości, w której się żyje – niezdolność do bycia obywatelem, dbanie tylko o swój wąsko pojęty interes, niezdolność do myślenia w

kategoriach dobra wspólnego, odpowiedzialności społecznej, zrównoważonego rozwoju” (Korach 2009). Istotny wniosek to zaliczenie najmłodszych pokoleń do zjawiska „nowego wcielenia *homo sovieticus*”. Pokolenia te mają działać według zasady „weź tabletkę”, czyli:

„chcą mieć wszystko gotowe, bez konieczności myślenia i twórczego wysiłku – oczekują gotowych rozwiązań czy stuprocentowo pewnych porad i wierzą, że takie na pewno istnieją”,

„Bezkrytycznie uważają, że najważniejszym obowiązkiem pracodawcy jest inwestować w ich talent i są głęboko (bezpodstawnie) przekonane o swojej wartości na rynku pracy”,

„W pracy przeważnie dużo rzeczy im się nie podoba, bywają bardzo krytykanckie, ale mało skłonne do inicjatywy i wymagania od siebie. Mylą wolność ze swobodą – uważają, że wolność to brak odpowiedzialności” (Korach 2009).

2.2.2.7. Polskie chrześcijaństwo

Religia, trzon polskiej tożsamości oraz gwarant ciągłości kultury i idei polskości charakteryzuje się odmiennością w stosunku do chrześcijaństwa Zachodu. Ksiądz i intelektualista J. Tischner niezwykle ostro i wnikliwie analizuje wpływ komunizmu na podejście Polaków do katolicyzmu, zwanego przez tego autora polskim katolicyzmem postkomunistycznym. Podkreśla on charakterystyczny podział:

„Punktem wyjścia narastających podziałów stało się pytanie: Kto z nas lepszy? Kto jest «prawdziwym katolikiem», «prawdziwym chrześcijaninem», «prawdziwym Polakiem?» (Tischner 1993: 23)

Autor ten uważa, że w czasach komunizmu również zadawane były takie pytania, które służyły jednak umacnianiu wiary, i dodaje:

„Dziś pytanie to służy celom odwrotnym: wykluczeniu, poniżaniu, oskarżeniu” (Tischner 1993: 23).

Jako drugi czynnik J. Tischner wymienia ambiwalentny stosunek narodu jako katolików wobec Europy. Ta Europa, do której cały naród pragnął wrócić przez wieki, wydaje się obecnie „konsumpcyjna, relatywistyczna, laicka” (Tischner 1993: 24), szczególnie wtedy, kiedy mimo wysiłków nie sięga jej albo „nie dorósł” (Tischner 1993: 24) do jej wartości. Tischner nazywa taki zbiorczy stan resentymentem. Dostrzega on jeszcze jedną cechę – „sentymalizm religijny” lub „cierpiętnictwo. Jest takie przekonanie, że kto cierpi, jest wart więcej od tego, kto nie cierpi” (Tischner 1993: 25). To cierpienia fikcyjne, celem ukazania swej cnoty.

Bartnik również prezentuje krytyczne spojrzenie na stan religii w Polsce:

„W Polsce współczesnej potwierdza się prastara prawda, że polityk lubi siebie uważać za coś boskiego i z polityki tworzy swoistą religię, zwłaszcza w kontekście ateizmu” (Bartnik 2001: 58),

również

„[...] polskie, liczące się mass media zostały zdominowane przez neoliberalistyczne centra ateistyczne, które właśnie służą nowej ideologii społecznej, będącej niejako mariażem między komunizmem a kapitalizmem [...]. W każdym razie religię zastępuje się wartościami materialnymi i ekonomicznymi. A tego właśnie obawia się instynktownie katolicki ogół społeczeństwa polskiego, dla którego czasy komunizmu wydały się mniej groźne” (Bartnik 2001: 58–59).

Jako czynnik utrwalający historycznie uwarunkowany i ukształtowany wzór społeczeństwa P. Weryński wymienia mechanizm resentymentalny, który „[...] trwale oddziałuje na postawy i zachowanie społeczne” (Weryński 2017: 28), a finalnie *de facto* w przypadku Polski hamuje jej rozwój. Argumentując, że ta specyficzna cecha wynika z przyczyn strukturalnych i kulturowych, a powoduje bierność obywateli w kwestii udziału w aktywnościach publiczno-społecznych, autor ten podaje osiem mechanizmów resentymentalnych: efekt kwaśnych winogron, efekt negatywnej akceptacji, efekt podwójnej świadomości aksjologicznej, efekt przeniesionej nienawiści, efekt postkolonialny, efekt ucieczki od wolności, efekt przeregulowania normatywnego i efekt zaburzenia percepcji czasu (Weryński 2017: 32–33)¹⁰⁷.

- Efekt kwaśnych winogron: stan trwania w podwójnym złudzeniu, złudzeniu rzeczywistości oraz złudzeniu percepcji świata, które powstają w przypadku, gdy obywatele nie potrafią korzystać z dobra będącego obiektem marzeń, aby zredukować ten dysonans. Niektóre osoby zaniżają wartości tego dobra, a nawet mogą wpływać na innych, żeby tamci odrzucili te wartości. Przykładem może być negowanie wartości demokratycznych w czasach PRL.
- Efekt negatywnej akceptacji: uznanie dóbr za niedostatecznie wartościowe lub dostrzeganie w nich braków. Oto akceptacja ustroju komunistycznego była „w rzeczywistości akceptacją pozorną” (Weryński 2017: 32). Według autora liczni przedstawiciele klasy inteligencji znajdowali się w takim stanie psychicznym.
- Efekt podwójnej świadomości aksjologicznej: stan wynikający z braku koherencji między oficjalnym systemem prawnym a jego realnym egzekwowaniem w życiu społecznym w czasach PRL-u. „W okresie stalinowskim otaczająca rzeczywistość społeczna była antytezą deklarowanego porządku aksjonormatywnego i prawnego”.

¹⁰⁷ Pierwsze cztery mechanizmy zidentyfikował S. Kaprański (1989) na bazie teorii Schelera (1997).

W systemie autorytarnym obywatele doświadczali bezsilności wobec władzy i głębokiego przekonania o braku możliwości obalenia tego systemu, co potęgowało tylko „poziom nieodwzajemnionych urazów i niechęci w kontaktach z publicznymi organizacjami i instytucjami” (Weryński 2017: 32).

- Efekt przeniesionej nienawiści: klasowa przepaść psychologiczna ma swoje odzwierciedlenie na innych poziomach społecznych: na poziomie etnicznym na Kresach Wschodnich oraz na poziomie świadomości nowożytnych Polaków dotyczącym wysublimowanego podziału *oni–my*¹⁰⁸. Ten antagonizm społecznego podziału przejawia się obecnie w formie dychotomicznych wartości – Polski „pańskiej, oświeconej, europejskiej”, a z drugiej strony „plebejskiej i zaściankowej” lub „naszej, tradycyjnej, swojskiej”, obywatelsko marginalizowanej, która też wciąż silnie się uwidacznia. Innymi słowy, to „trwały podział na kulturę wyższą (pańską) i popularną, czyli plebejską” (Weryński 2017: 32).
- Efekt postkolonialny: autor uważa podejście Polaków do spraw społecznych za resentymentalne. Jako jego przyczynę podaje się efekt skolonizowania, które przejawia się przede wszystkim w klasie inteligenckiej, kompleks niższości, zacofanie. Objawia się to „w kompleksie przynależności do peryferii świata Zachodu”. Autor pewnym tonem twierdzi, że: „również ci, którzy uprawiają «politykę historyczną», udowadniając wyjątkowość cnót, bohaterstwa, obrońców przedmurza chrześcijaństwa czy cywilizacji Zachodu przed barbarzyńcami ze Wschodu, bolszewizmem, ignorują konsekwencje kolonializmu ostatnich dwustu lat. Nie są w stanie zrozumieć, że resentyment współczesny wobec krzywd doznanych w przeszłości, nie buduje zdrowej więzi społecznej, tożsamości narodowej. Jest traumą przeszłości, która dotyka współczesnych Polaków” (Weryński 2017: 32).
- Efekt ucieczki od wolności: odzyskanie ustroju demokratycznego i kapitalizmu po roku 1989 przyniosło wyczekiwaną wolność, niemniej jednak razem z niepożądanymi efektami, jakimi są „rozluźnienie tradycyjnych więzi rodzinnych, sąsiedzkich i koleżeńskich, duże zróżnicowanie dochodów i statusów społecznych, stylów życia i konsumpcji, przyzwolenie na nieakceptowaną wcześniej swobodę

¹⁰⁸ A. Zybala (2016) również zauważa brak społecznego zaufania oraz podział „panowie i my”. To powoduje polityczną polaryzację między tradycją i modernizacją (a nie modernizmem), z izolowaniem tych, którzy nie utożsamiają się w podziałach politycznych (Zybala 2016).

obyczajową, relatywizm kulturowy” Te przemiany społeczne wywołały niechęć do nowych wartości, kojarzonych często z liberalizmem lub neoliberalizmem (Weryński 2017: 34).

- Efekt przeregulowania normatywnego: trwały i strukturalny brak społecznego zaufania wywołuje u obywateli potrzebę nadmiernego zabezpieczenia normatywnego. To potrzeba „budowania buforów bezpieczeństwa przed partnerami biznesowymi, społecznymi, politycznymi”, co obniża efektywność współpracy społecznej (Weryński 2017: 34).
- Efekt zaburzenia percepcji czasu: to efekt emocjonalnego wywoływania zbiorowej traumatycznej pamięci o często negatywnych zdarzeniach historycznych narodu, których przestrzeń czasowa jest dość szeroka. Ta ustrukturalizowana i głęboko zakorzeniona w tradycji tendencja silnie obciąża psychikę i wywołuje syndrom efektu postkolonialnego, co „demobilizuje, ogranicza wolę zbiorową do działań współczesnych a nastawionych na efekty w przyszłości” (Weryński 2017: 34).

Taka wizja polskości, mimo stopniowego osłabiania się, utrzymuje się jednak silnie u młodych pokoleń urodzonych po roku 1980 (Domagała 2018: 273–275). Z badań przeprowadzonych w pierwszej dekadzie bieżącego milenium dotyczących subiektywnych ocen Polaków na temat tego, co jest dla nich ważne, wynika, że są to: rodzina, wspólnota narodowa, tożsamość płciowa i wiara (Domagała 2018: 279, za: Koseła 2009).

2.2.3. Aksjologia społeczna i korporacyjna

Wymienione fundamentalne cechy aksjologiczne tożsamości polskiej można schematycznie streścić jako trzy dychotomiczne zestawienia wartości: okcydentalizm – sarmatyzm w XVII i XVIII wieku, romantyzm – pozytywizm w XIX wieku i światopogląd liberalno-laicki i konserwatywno-katolicki w czasach współczesnych (Boski 2010: 373).

Ważnym spostrzeżeniem jest, że „jedność wartości była niemożliwa do zrealizowania nawet w okresie dyktatury w historii PRL-owskiej, między członkami PZPR a działaczami solidarnościowymi. Można dostrzec wiele spójności stylu funkcjonowania, jakimi są dominacja układów partyjnych, lekceważenie prawa, akcentowanie własnego punktu widzenia i niedostrzeganie dobra wspólnego. Mimo że obie te formacje wyraźnie się sobie przeciwstawiały, a nawet walczyły za sobą o obronę własnej ideologii i wartości, ich podstawy mają cechy wspólne, kształtowane na polskim korzeniu historyczno-kulturowym. (Boski 2010: 373)

Ten nurt „mesjanistyczny i martyrologiczny narcyzm” (Wierchosławski 2015: 14) oraz jego przeciwwaga – pozytywistyczny racjonalizm, tworzą główne osie przeplatające się ze sobą. Ta dychotomia aksjologiczna stała się elementem konstytutywnym polskości i przejawia się jako dylemat wynikający z pragnienia obrony idei i godzenia go ze świeckimi realiami życia codziennego.

B. Jałocha i M. Zawadzki potwierdzają nadal aktualny ogromny wpływ Kościoła Katolickiego i oddziaływanie zbiorowej pamięci na życie społeczne nowożytnych Polaków, nie tylko w sferze publiczno-politycznej, lecz również w pozostałych organizacjach, między innymi biznesowych w formie przywództwa i relacji lidera z podwładnymi oraz kształtowania organizacji. Z drugiej strony zauważają oni również nowe nurty stylu zarządzania organizacją. W efekcie w organizacjach występują różne modele. Polacy są na etapie poszukiwania nowego stylu, jednak przywództwo polskie:

„[...] zmienia się, a dopiero nadchodzące problemy ideologiczne, polityczne i gospodarcze pokażą, jakie polskie przywództwo wyłoni się w przyszłości” (Jałocha i Zawadzki 2018: 127).

Wielowarstwowość i różnorodność stylu przywództwa są opisane następująco:

„Polskie przywództwo jest dziś uwikłane w społecznie konstruowaną, polityczną i gospodarczą mgłę. Ciągłe świeże w pamięci są wpływy przeszłości, wielkie cierpienia, utrata granic, heroiczne walki narodowe. Są postkomunistyczne neoliberalne reformy, wpływy wyidealizowanych, uproszczonych modeli amerykańskiego przywództwa «Mesjasza». Wpływ UE i jej metamodele biurokratycznego przywództwa oraz era cyfrowa i zglobalizowane siły, które sprawiają, że wszyscy czują się zdezorientowani”. (Jałocha i Zawadzki 2018: 127)

Ogólnie wśród pożądanych atrybutów lidera można wymienić: charyzmę, tożsamość bohatera z odpowiednim charakterem, predyspozycjami i kompetencjami, umiejętność motywowania ludzi, determinację w osiąganiu celów oraz zdolność radzenia sobie i samodzielnego rozwiązywania złożonych problemów. „Lider musi decydować, kontrolować i podejmować ściśle racjonalne działania społeczne – ludzie powinni słuchać, naśladować i iść za liderem w ogień” (Jałocha i Zawadzki 2018: 123). W sektorze prywatnym przywództwo sprawowane jest nieco inaczej. „Głównym celem lidera jest osiągnięcie wysokiego poziomu naśladownictwa: konformizm jest wartością pożądaną w wielu polskich organizacjach i warunkiem koniecznym do wdrożenia efektywności ekonomicznej i jest identyfikowany jako nadrzędny cel zarządzania (Jałocha i Zawadzki 2018: 123). W sektorach NGO i innych organizacjach społecznych można obserwować rozwój „wspólnego przywództwa”. Wyróżnia się również inne podejścia, jak „zaufany

opiekun” (Kotarbiński 1987), „przywództwo personalistyczne” (Bombała 2010), „przywództwo oparte na koordynacji demokratycznej” (Sikorski 2006), „koncepcja ograniczonego przywództwa” (Koźmiński 2004) i „trójobliczowe przywództwo: Menedżer, Artysta, Kapłan” (Hatch i inni 2005). Jako wiodąca tendencja w korporacjach przedstawiony jest natomiast „corporate cultism” (Jałocha i Zawadzki 2018: 125), którego reprezentatywnym przykładem jest światowy bestseller, choć nieco już przestarzały – *In Search of Excellence* (Peters i Waterman 1982), który promuje homogeniczność organizacyjną oraz konformizm członków wobec przywódcy. Ludzie dążą do realizacji we własnym kraju najszczytniejszego wolnorynkowego celu „*American Dream*”.

Istotnym spostrzeżeniem autorów jest tradycyjny pogląd na rolę społeczną kobiet. Według poglądów tradycyjnej frakcji Kościoła Katolickiego to: „kobieta jako matka, żona, osoba, dla której rodzina jest celem nadrzędnym. Kobiety nie są zachęcane do pełnienia ról przywódczych, a w większości polskich organizacji nie ma równości” (Koźmiński 2004: 126).

Według J. Furmańczyka historia badań nad polską kulturą organizacyjną jest krótsza w porównaniu do takich krajów przemysłowo rozwiniętych jak Niemcy lub Japonia, ponieważ historia polskiej kapitalistycznej gospodarki jest jeszcze stosunkowo młoda i brak porównawczych badań międzykulturowych w państwach należących do dawnego bloku komunistycznego. Wymienia się również rozmaite czynniki wpływające na polską kulturę organizacyjną. Po pierwsze: „ustrój socjalistyczny wywarł znaczący wpływ na polskie przedsiębiorstwa i sposób ich działania” (Furmańczyk 2011:134), co kształtowało takie cechy jak bezradność, brak zaufania do państwa, irracjonalne gospodarowanie, specyficzna umiejętność „radzenie sobie”, która była postrzegana jako pozytywna wartość. Po drugie: historyczne uwarunkowania, jak kultura szlachecka, pańszczyzna, rozbiory Polski. Podległość wobec zaborców przyczyniła się do przyjęcia kulturowo-społecznych wzorów tych mocarstw i w efekcie prowadziła do zróżnicowania sposobów zachowań między różnymi regionami kraju. Po trzecie: wartości katolicyzmu, które w porównaniu do krajów protestanckich mniej ceni samą pracę lub punktualność. Nierzadko dochodzi do tego również ksenofobiczna postawa wobec obcych i uległość autorytetowi religijnemu jako postawa zamknięta wobec nowości i innowacji.

P. Kabalski (2012), cytując innych autorów (zob., E. Wnuk-Lipiński 2008; Walter 2011), podsumowuje, że wiele cech charakteryzujących taką mentalność ujawniło się dopiero po zmianie ustrojowej i sugeruje, iż mentalność taka utrudnia adaptację wobec niektórych standardów wolnorynkowych, jak MSSF, które wymagają elastyczności. Z

drugiej strony autor ten przedstawia również głosy sceptyczne wobec takiej mentalności jako cechy ogólnej występującej u narodu, dochodzi jednak do syntezy, że niezależnie od nazewnictwa, jej przyczyn i skutków:

„faktem jest [...], że w polskim społeczeństwie w dużym natężeniu istnieje określony styl osobowości nieprzystający do wymagań międzynarodowej sprawozdawczości finansowej” (Kabalski 2012: 88).

P. Tarasiewicz szczegółowo analizuje ogólne cechy narodowe Polaków, wśród których wymienia: umiłowanie wolności i niezależność ducha, wielkoduszość, dobroć, poczucie humanitarne, męstwo, bohaterstwo, swoiście pojęty honor, umiejętność całkowitego oddania się sprawie publicznej oraz wiarę w wyższość sił duchowych. Jako zalety zalicza: odrzucenie obcego jarzma, tolerancję rasową, narodową i religijną, brak żołdaków wśród żołnierzy, odnoszenie zwycięstw dzięki odwadze, a nie technice i przewadze liczebnej, podporządkowanie się sprawie, a nie władzy, przywiązywanie wagi do imponderabiliów, stosowanie zasady *dum spiro, spero* (‘póki żyję, póty mam nadzieję’). Z kolei za wady autor ten uznaje systematyczny bunt przeciw władzy i warcholstwo, wieczny lęk przez władzę absolutną, ciągle rozłamy i scysje polityczne, niestałość charakteru i „mięczakowość”, nadmierne zaufanie obcym i uleganie ich wpływom, nieumiejętność wykorzystania zwycięstw, brak wytrwałości i bohaterstwa na co dzień, lekceważący stosunek do „mrówczej pracy” i „szarego człowieka”, zła organizacja działań, niedocenywanie fachowców i zjawisk ekonomicznych, swoisty snobizm narażania i poświęcania się, patriotyczne „bicie piany”, powierzchowność i błaga, przesadne zawierzenie Opatrzności, bierna postawa „jakoś to będzie” i wiara w prorocтва i wróżby¹⁰⁹ (Tarasiewicz 2011).

U E. Brzezickiego pojawia się termin skirtotymiczność. Według badań tego autora 25% Polaków jest skirtotymikami, a 30% charakteryzuje się pewnymi cechami skirtotymicznymi. U typowego skirtotymika obserwuje się następujące cechy: słomiany zapał, gesty i fantazja, zmienność postawy w okresach trudnych i pokojowych, wybuchowość emocjonalna, zmienność, wielokierunkowość, krótkotrwałość, próżność, lekkomyślność, indywidualizm, samowola, brawura, odwaga (przy widzach), altruistyczna zwartość, wytrwałość i cierpliwość w trudnych sytuacjach. W pokoju cechuje go egoistyczna bez troska, miękkość, przesadna tkliwość, lekkomyślność (Tarasiewicz 2011: 41–42):

¹⁰⁹ P. Tarasiewicz cytuje te cechy z jednego z artykułów w książce *Pejzaż etniczny Europy* (E. Lewandowski) powstałej na zlecenie Armii Krajowej w 1942 r. Podaje on A. Kamińskiego jako jego „prawdopodobnego autora”.

„[...] to ludzie, którzy mają dużo dobrych chęci i zamiarów, jednak często bujają w obłokach, myślą kategoriami arealnymi i wpadają na fantastyczne pomysły, przy tym są też niewytrwali, a przez to nieskuteczni. Najlepiej sprawdzają się w sytuacjach, w których potrzebna jest szybka orientacja, bogata wyobraźnia i improwizacja” (Tarasiewicz 2011: 41–42).

Ponadto Tarasiewicz przedstawia dwa typy charakterów według A. Kępińskiego: gadających i pracujących. Jako cechy charakterystyczne tych pierwszych, nazywanych również histerycznymi, wymienione są tradycja szlachecka – typ skirtingimiczny, „zastaw się, a postaw się”, polonez, Samosierra, szarża ułanów na czołgi, sejmikowanie, liberum veto, *polnische Wirtschaft* oraz przedziwna mieszanka cnót i wad. Cechy tych drugich, opisywanych jako psychasteniczni, przypisuje się kulturze chłopskiej, której reprezentant to człowiek cichy, spokojny, pracowity, niewadzący nikomu, uparty i twardy w ciężkich warunkach życia (Tarasiewicz 2011: 42).

Według obserwacji K. Dąbrowskiego cechy pozytywne Polaków to: idealizowanie, romantyzm, spirytualizm i mistycyzm, odwaga, bohaterstwo, rycerskość, donkiszoteria, humanitaryzm, łagodność, wspaniałomyślność, brak okrucieństwa, szczerość, prawdomówność, wierność, dotrzymywanie zobowiązań, gościnność, szczególnie wobec obcych z odległych stron, upór, nerwowość, infantylizm, podatność na rozwój, poczucie wolności, niezależność, indywidualizm i duże zdolności w różnych dziedzinach. Cechy negatywne to: nadmierna pobudliwość emocjonalna, labilność, zmienność, wybuchowość w działaniu, upór, podejrzliwość, brak ufności, słabe zdolności organizacyjne, brak ciągłości wysiłku umysłowego, kult niekompetencji, niedbałość o ludzi wartościowych, brak właściwej oceny siebie (Tarasiewicz 2011: 42–43):

„Polacy są niecierpliwi, szybko wyrabiają sobie zdanie i reflektują się najczęściej wtedy, gdy jest już za późno. Poza tym często stosują zasadę: «wszystko albo nic». Ich słabością jest lekkomyślność, powierzchowność, skłonność do pochopnej syntezy i branie własnych pragnień za rzeczywistość” (Tarasiewicz 2011: 42).

Dla niniejszego opracowania istotna jest uwaga na temat relacji interpersonalnych:

„W stosunkach międzyludzkich mniejszą wagę przywiązują do przesłanek obiektywnych, natomiast większą – do wrażeń ogólnych, takich jak gest, uśmiech, sposób bycia. Stąd najczęściej kierują się prostym sądem: podoba mi się (lub nie podoba mi się)” (Tarasiewicz 2011: 43).

P. Tarasiewicz rozpatruje typy kultur narodowych, korzystając z osiągnięć A. Bocheńskiego¹¹⁰, który dzieli je na kulturę klasyczną i nacjonalistyczną. Klasyczna kultura

¹¹⁰ Za Bocheński 1993: 106–107.

charakteryzuje się otwartością, tolerancją, europejskością, tendencją do upowszechnienia mentalności szlacheckiej, specyficznym typem religijności. Z kolei kultura narodowa, nacjonalistyczna, eliminuje możliwość pluralizmu kulturowego i uznaje inne kultury za zagrożenie. Taka postawa kształtowała się w okresie saskim i rozwijała się w XX wieku. Brana była pod uwagę również alternatywna tożsamość postkonwencjonalna zgłoszona przez J. Habermasa (Tarasiewicz 2011: 46), kojarzona polityką Unii Europejskiej, czyli uniwersalnymi wartościami zgodnymi z globalizacją i pluralizmem etnicznym oraz różnorodnością. P. Tarasiewicz dochodzi do wniosku, że tożsamość współczesnych Polaków jest „na rozdrożu” (Tarasiewicz 2011: 49).

2.2.4. Cechy języka

Język polski należy do języków indoeuropejskich, do podrodziny słowiańskiej. W terminach językoznawstwa ogólnego podstawowe zasady gramatyki i syntaktyki oraz zasoby fonetyczne nie odbiegają od innych języków tej rodziny (Klemensiewicz 2015: 15). Pod względem typologicznym język polski należy do języków fleksyjnych. Występuje deklinacja z siedmioma przypadkami, ze znaczeniem wartości kategorii liczby: z rozróżnieniem pojedynczości i mnogości i rodzaju – męskiego, żeńskiego i nijakiego. Jako kategorie gramatyczne koniugacji czasownika można wymienić: liczbę, czas, tryb, stronę oraz aspekt. Obok języka standardowego występują dialekty (Encyklopedia PWN)¹¹¹. Brak przy tym znaczenia gramatycznego wartości honoryfikatywnych.

W porównaniu do języka angielskiego, który współcześnie bardzo często jest używany w komunikacji międzykulturowej w środowisku korporacyjnym, język polski różni się pod względem morfologicznym między innymi w następujących płaszczyznach: liczba przypadków oraz rodzajów gramatycznych, brak rodzajników, odmienne znaczenie wartości aspekt czasownika. Pod względem ortografii zapis polszczyzny jest usystematyzowany w większym stopniu niż zapis angielski. System fonologiczny wykazuje przewagę spółgłosek nad samogłoskami¹¹², z trudnością wynikającą z występowania trzech szeregów spółgłosek szczelinowych (*s, ś, sz, z, ź, ż*) oraz zawarto-szczelinowych z ich odpowiednimi wariantami spalatalizowanymi (*c, ć, cz, dź, dż, dż*) (Turek 2010).

Z punktu widzenia socjolingwistycznego należy wymienić znaczenie honoryfikatywności w terminach grzeczności językowej. W środowisku komunikacyjnym

¹¹¹ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Polska-Jezyk;4575053.html> (dostęp: 10.09.2021).

¹¹² Język polski należy do języków umiarkowanie spółgłoskowych (Nagórko 2007: 31).

polskim preferowane jest zachowanie uznawane za stosowne społecznie, co może przekładać się a znaczne różnice w zależności od kontekstu komunikacji, warunkowane jednak często uznaniowo. Można co prawda stosunkowo często zaobserwować regułę „bycia podwładnym”¹¹³, bagatelizowanie winy partnera dialogu, umniejszanie własnych zasług, wyolbrzymianie własnych win (Markowski 2018: 108–109). Zarazem jednak nacisk na naukę i egzekwowanie form honoryfikatywnych można zidentyfikować jako znacznie słabszy niż w środowisku japońskim. Nie oznacza to braku uwarunkowań honoryfikatywnych w zasobie polszczyzny. R. Huszcza zajmuje krytyczne stanowisko w kwestii tematu omijania w literaturze i podręcznikach omówienia honoryfikatywności, zauważając, że jeśli już występuje o niej wzmianka, ogranicza się ona do leksykologii, stylistyki lub poprawności językowej, podczas gdy jest to zjawisko mające „istotne znaczenie dla opisu samego systemu gramatycznego”. Argumentuje on ten mankament brakiem pełnego opisu zaimków osobowych i osobowych form czasownikowych, a przede wszystkim zupełnym brakiem wyjaśnienia gramatyczności systemu honoryfikatywności w języku (Huszcza 2006: 8). Przytaczając jako przykład porównanie z językiem angielskim, autor ten twierdzi, że polskie zaimki osobowe: *ty, pan, pani, państwo* nie stanowią dokładnych ekwiwalentów angielskiego *you*”, ponieważ element *you* wykazuje neutralne nacechowanie grzecznościowe, podczas gdy użycie odpowiednich elementów polskich implikuje dystans, poufałość, grzeczność (Huszcza 2006: 20–21).

Użycie honoryfikatywności w języku polskim jest ściśle powiązane z kategorią osoby gramatycznej, a to oznacza, że „gramatyczne kategorie osoby i honoryfikatywności krzyżują się ze sobą”. W przypadku języka japońskiego i koreańskiego, w których nie występuje gramatyczna kategoria osoby, a mówić można o zjawisku znaczenia opozycji osoby honoryfikatywnej, obserwuje się częściowe jej zastępowanie znaczenia wartości tej kategorii przez honoryfikatywność (Huszcza 2006: 54). Dystynkcja między formą poufną a formalną w drugiej osobie jest w środowisku polskim odbierana jako wymóg społeczny. Nie wypada przechodzić na *ty* z *pan/pani*” bez uprzedniej zgody rozmówcy w sytuacjach formalnych (Kaczmarek 2006: 253). Zarazem cechy we współczesnej kulturze korporacyjnej w Polsce ulegają szybkiej przemianie, często pod bezrefleksyjnym wpływem na rzecz „skrócenia dystansu” lub problemów w rozpoznaniu ról społecznych (Jabłoński

¹¹³ Za M. Marcjanik (Marcjanik 2014: 6). Autorka ta uważa, że w ostatnich dwóch dekadach obserwuje się wśród młodzieży częściowe niestosowanie się do tych reguł pod wpływem wzorów zachowań obcych kultur, przede wszystkim kultury amerykańskiej. Takie łamanie zasad grzecznościowych jest odbierane przez osoby starsze jako brak wychowania.

2012: 234). Forma bezpośrednia zwracania się do partnera komunikacyjnego jest odbierana współcześnie w pewnych środowiskach, w tym w środowiskach o charakterze korporacyjnym, jako nie do końca konsekwentnie odróżniana od formy oficjalnej (na przykład z wymiennym stosowaniem zaimków *wy* i *państwo*) lub domyślna (tytułowanie partnera z użyciem zaimka *ty* lub *wy* właściwie bez dopuszczania rozpoczynania relacji od form *pan*, *pani* i bez możliwości wystąpienia w związku z tym na bardziej zaawansowanym poziomie relacji sytuacji przechodzenia na *ty*),

2.3. Język a środowisko komunikacyjne japońskie i polskie – próba podsumowania

Dla celów opisowych można w sposób świadomy i celowy wykorzystać opis środowisk komunikacyjnych: polskiego i japońskiego, proponowany wyżej w tym rozdziale.

Opis kultur japońskiej i polskiej przedstawiono w sposób uproszczony i schematyczny, jako zbiór zróżnicowanych systemów wartości zaczerpniętych z różnorodnych źródeł. Większość źródeł koncepcji dotyczących opisu kultur i społeczeństw, języka i zachowań mieszkańców danego kraju to uznawane za reprezentatywne i podstawowe prace fachowe, mimo ich zróżnicowanej kwalifikacji: naukowej, popularno-naukowej, nienaukowej, a niekiedy przynajmniej w pewnej części stereotypowej.

Przedstawiane w tak zarysowanej opozycji koncepcje opisowe mogą skłaniać do utrwalania obrazu inności ujętej w ogólnym wyobrażeniu w sposób świadomy lub nieświadomy. Tak pobieżnie konstruowane, często nie do końca prawdziwe lub zgoła zupełnie niemal nieprawdziwe w ujęciu ogólniejszym, obrazy środowisk komunikacyjnych mogą działać jak samospełniające się proroctwa i w dalszej konsekwencji przyczynić się do kształtowania obrazu nieistniejących kręgów Zachodu i Wschodu jako tworów jednolitych. Zarazem żadne z opisywanych środowisk nie stanowi monolitycznej całości. Bezkrytyczne przyjęcie absolutnego charakteru zarysowanego podziału i wynikające z niego stereotypowe poglądy na kulturę i tożsamość obywateli Japonii mogą być znaczącym źródłem problemów komunikacyjnych w środowisku heterogenicznym (Jabłoński 2016). Z pozornie jedynie przeciwnego powodu, wobec domyślnego z punktu widzenia użytkownika kultury Japonii zaszeregowania Polski do kultury Zachodu, również w odniesieniu do tej kultury trudno uzyskać na podstawie dostępnych źródeł obraz całościowy i w pełni weryfikowalny. Zatem, mimo dążenia do zachowania obiektywności i eliminacji uprzedzeń i stereotypów, nawet czerpanie jedynie z kilku opracowań naukowych lub dobrze udokumentowanych opowieści

autobiograficznych niesie ryzyko kreowania wyidealizowanych obrazów innych kultur, a także ich usztywnienia i utrwalania, co przesłania obraz świata rzeczywistego.

Jako że każde podejście do komunikacji międzykulturowej niesie ze sobą ryzyko nadmiernego generalizowania, w opisach starano się podkreślić niewątpliwe i obiektywne różnice w tle religijnym i ideowym obu środowisk, jakie wpływają z pewnością na sposób rozumowania oraz rozumienia roli użytkownika kultury w ramach społeczeństwa. Zarazem sposób interpretacji zjawisk społecznych nie zawsze musi znajdować sztywne przełożenie na stały sposób zachowań kulturowych i społecznych. Należy ze szczególną rezerwą odnosić się do etykietek i skrótów myślowych. Wzmiankowane skrótowo i ogólnie fakty i odniesienia nie zawsze oddziałują w sposób bezpośredni na rzeczywiste zjawiska społeczne i komunikacyjne. Niektóre z etykietek i terminów mogą nawet nie być znane wszystkim użytkownikom danej kultury. Inne, jak odniesienie do „drogi samurajów” w Japonii lub do „Polaka katolika” w Polsce, mogą zaburzać opis faktów kulturowych i społecznych, rzutując na nierealistyczne oczekiwania badacza wobec nich. Obrazują one dążenie do wyjaśnienia pewnych zjawisk obserwowanych w sposób stosunkowo stały i weryfikowalny, a wywoływanych przez znaczne różnice w postawach ideowych, a także pewne kompleksy i uprzedzenia, jakie mogą towarzyszyć styczności z międzykulturowym tłem komunikacji.

Niezmienne, w kontekście wyżej przytoczonych spostrzeżeń oraz doświadczeń osobistych autora w pracy w środowisku korporacyjnym japońsko-polskim, zasadne wydaje się sformułowanie niezmiennie ogólnego, acz brzemiennego w praktyczne skutki, wniosku, że identyfikacja pogładowa, religijna i tożsamościowa z partnerem komunikacyjnym zachodzić może w środowisku polskim na poziomie w znacznie bardziej subiektywnym i indywidualnym niż w środowisku japońskim, często przy mniej czytelnie zarysowanym nacisku na kwestie formalne. Znaczniejszy nacisk, także w realiach korporacyjnych, kładziony jest zarazem na identyfikację światopoglądową i preferencje jednostkowe, istniejące i aktualne również w środowisku japońskim, jednak w znacznie większym stopniu neutralizowane ze względów rytualnych. Powodować to może znacznie łatwiejszą akceptację sytuacji komunikacji z partnerem identyfikowanym, nawet powierzchownie, jako wykazujący tożsamość poglądów i postaw, niż z partnerem rozpoznawanym, także w oparciu o kwalifikację pobieżną lub zgoła stereotypową i pozbawioną odniesienia profesjonalnego i korporacyjnego. Również indywidualna elastyczność wobec zróżnicowanych wymogów interakcji międzykulturowej wykazywać może w środowisku polskim znacznie większe zróżnicowanie niż w środowisku japońskim.

Rozdział 3. Japonia i Polska jako reprezentacje Wschodu i Zachodu: środowiska heterogeniczne w kontekście komunikacji międzykulturowej

W rozdziale omówiono koncepcje dotyczące podziału kręgów cywilizacji w terminach umiejscowienia badanych środowisk komunikacyjnych, japońskiego i polskiego w ramach miarodajnej skali komparatywnej, dla ich obiektywnego porównywania. Następnie opisano opozycję między Wschodem a Zachodem, wzmiankowaną często schematycznie w fachowych i nefachowych źródłach analiz międzykulturowych. Autor zdaje sobie sprawę z niedoskonałości tak zarysowanego schematycznego uproszczenia, zarysowanej również w stosunku do źródeł i metod opisu wzmiankowanych w poprzednim rozdziale, w celowo schematycznym opisie Japonii i Polski homogenicznych środowisk kulturowych. Zarazem odniesienie do wzmiankowanej opozycji pozwala, nawet przy licznych jej doskonałościach, uwzględnić wiele cech istotnych, a przynajmniej wymagających wskazania, w rzeczywistej komunikacji japońsko-polskiej. Z uwagi na cele niniejszej pracy i analizę cech charakterystycznych organizacji, zwłaszcza biznesowych, w ramach kolejnego etapu rozważań przeanalizowano relacje między kulturą narodową a organizacyjną. W ostatniej części rozdziału opisano metody i narzędzia umożliwiające i ułatwiające komunikację między przedstawicielami innych kultur w ujęciu ogólnym i w ujęciu docelowym niniejszej pracy, wobec polsko-japońskiego środowiska biznesowego.

3.1. Umiejscowienie w klasyfikacjach cywilizacji

A. Toynbee, brytyjski historyk i filozof, po obszernym i szczegółowym zbadaniu historii świata doszedł do wniosku, że badania nad ludzką historią stają się zrozumiałe i zyskują sens jedynie wtedy, kiedy spojrzeć na dzieje na poziomie cywilizacji, a nie mniejszej jednostki, np. regionu czy państwa¹¹⁴. Jego spojrzenie na historię ludzkości charakteryzuje się głównie analizą z punktu widzenia cyklu rozwojowego cywilizacji, czyli jej genezy, rozwoju, rozłamu i upadku. Według tego badacza do dziś przetrwały następujące cywilizacje: zachodnia, ortodoksyjna, islamska, hinduistyczna oraz dalekowschodnia (Toynbee 1974: 8). Japonia jest opisana jako odłam tej ostatniej, a Polska jako członek cywilizacji zachodniej¹¹⁵.

¹¹⁴ A. Toynbee nazywa taką jednostkę *intelligible unit of historical study* (Toynbee 1947:11).

¹¹⁵ Autor opisuje oba te kraje w jednym zdaniu: „Zamiast poddawać się przymusowemu procesowi okcydentalizacji w rękach swoich zachodnich sąsiadów – Polaków, Szwedów, Niemców czy Amerykanów, Rosjanie i Japończycy własnymi rękoma przeszli swoją społeczną metamorfozę i mogli w ten sposób wkroczyć do zachodniej wspólnoty narodów jako równi wielkich mocarstw (Toynbee 1974: 269).

S. P. Huntington, amerykański politolog, autor teorii zderzenia cywilizacji, analizuje układy hegemoniczne po zakończeniu zimnej wojny. Bierze on pod uwagę nie tylko aspekty kulturowo-religijne, lecz przede wszystkim polityczno-ekonomiczne. W rezultacie dochodzi do konkluzji, że po zimnej wojnie nastąpi nowa globalna sytuacja, w której konkurencja o hegemonię będzie się odbywać nie między państwami, lecz między kręgami cywilizacyjnymi. Huntington dzieli glob na dziewięć kręgów cywilizacyjnych: zachodni, prawosławny, latynoamerykański, islamski, hinduistyczny, chiński, afrykański, japoński i buddyjski. Według tego badacza „Cywilizacja jest więc najwyższym kulturowym zbiorem ludzi, a na najszerszym poziomie tożsamości kulturowej ludziom brakuje tego, co odróżnia ich od innych gatunków. Określają go zarówno wspólne obiektywne elementy, jak język, historia, zwyczaje, instytucje i subiektywna samoidentyfikacja ludzi” (Huntington 2002: 43).

W tej klasyfikacji Japonia zajmuje wyjątkową pozycję i jest opisana następująco:

„Japonia to cywilizacja, która *jest* państwem. Jednak większość cywilizacji zawiera więcej niż jedno państwo lub inny podmiot polityczny. We współczesnym świecie większość cywilizacji zawiera dwa lub więcej państw” (Huntington 2002:44).

Mimo że autor zastrzega, iż niektórzy naukowcy nie wyodrębniają Japonii z chińskiego kręgu cywilizacyjnego, podtrzymuje swoje stanowisko traktujące Japonię jako odrębną cywilizację, powstałą w okresie między II a V wiekiem (Huntington 2002: 45). Polska sklasyfikowana jest, podobnie jak w ramach wyżej cytowanej klasyfikacji Toynbeeego, w kręgu cywilizacji zachodniej.

Dorobek naukowy wzmiankowanych badaczy wskazuje na słuszność traktowania Polski jako reprezentanta zachodniego kręgu cywilizacyjnego, a Japonii jako niezależnej cywilizacji lub odrębnego kręgu wywodzącego się z kręgu cywilizacji chińskiej, a mianowicie jako reprezentanta Wschodu. Należy podkreślić, iż w obu teoriach jako najistotniejsze kryterium odróżniające cywilizację od innych brana jest pod uwagę religia.

3.2. Cechy charakterystyczne kręgów cywilizacyjnych Zachodu i Wschodu

W rozdziale pierwszym omówiono modele komunikacyjne oraz kwestie dotyczące socjolingwistycznego oglądu języka, co pozwoliło na ujęcie tej tematyki w terminach podstaw, struktur i procesów komunikacji, języka i interakcji oraz ich odniesienie do rzeczywistości, a tym samym zależności między czynnikami społeczno-kulturowymi uwarunkowaniami a językiem. Na tej podstawie omówiony może zostać wpływ wymienionych aspektów na różnice kulturowe, ich przejawy oraz skutki.

3.2.1. Zachód i Wschód w ujęciu schematycznym

R. Nisbett dokonał szeregu analiz cech charakterystycznych tzw. kultury Zachodu oraz kultury Wschodu oraz badań kognitywistycznych celem potwierdzenia istnienia różnic między tymi dwoma kręgami kulturowymi. Doszedł on do wniosku, że między Zachodem a Wschodem¹¹⁶ można zaobserwować istotne różnice w wielu płaszczyznach, w tym również w przebiegu pewnych procesów poznawczych. Swoje spostrzeżenia opisuje ten badacz następująco:

„Systemy myślenia – ich światopoglądy i procesy poznawcze – rzeczywiście znacznie się od siebie różnią, te przejawiane przez nich różnice postaw i przekonań, a nawet wartości i preferencji, mogą być czymś więcej niż wynikiem innych danych wyjściowych, innego nauczania” (Nisbett 2011: 14).

Dla niniejszej dysertacji istotne jest identyfikowanie różnic systemów myślenia, które funkcjonują w danym kręgu kulturowym, jako „samowzmacniający się, homeostatyczny układ” (Nisbett 2011: 15) i utrwalają światopogląd, procesy poznawcze i praktyki społeczne¹¹⁷.

Jako przedmiot teoretycznej analizy porównawczej obu okręgów kulturowych Nisbett uwzględnia przede wszystkim starożytną Grecję jako fundament kultury Zachodu, zaś Chiny jako punkt odniesienia kultury Wschodu. Wzbogaca on proponowany opis o badania empiryczne, w których wzięli udział przedstawiciele obu kręgów kulturowych. W wyniku tych badań wyszczególnia fundamentalne różnice, które stanowią niemal przeciwstawne bieguny (Tabela 3.2.1.a). Najistotniejszym aspektem jest różnica w poznawaniu i sposobie postrzegania struktury świata. Ludzie Zachodu mają charakteryzować się myśleniem analitycznym. Poznają oni świat przez ustalanie właściwości przedmiotów oraz ich klasyfikowanie według cech i właściwości. Każdy przedmiot i osoba to elementy niezależne od otoczenia, a świat to zbiór takich elementów, zasadniczo nieskomplikowany. Z kolei ludzie Wschodu mają wykazywać podejście holistyczne do kwestii poznania świata. Nie skupiają oni uwagi na właściwościach elementów, a w ich centrum uwagi leżą raczej relacje między nimi i z otoczeniem. Taki świat jest złożoną masą, zbiorem relacji i jawi się zatem jako skomplikowana przestrzeń. W tak pojmowanych okolicznościach przedmioty poznania są współzależne, nie istnieją w oderwaniu od otoczenia i kontekstu.

¹¹⁶ Nisbett zalicza przedstawicieli Europy, Stanów Zjednoczonych oraz Brytyjskiej Wspólnoty Narodów do Zachodu, a Chiny, Koreę i Japonię do Wschodu.

¹¹⁷ Zgodne jest to z poglądem psychologów, jak Hermana Witkina i jego współpracowników, że warunki ekonomiczno-społeczne kształtują nawyki percepcji, por. Witkin i in. 1974.

Obszar	Zachód	Wschód
skupienie uwagi	na obiektach. analityczność	na środowisku i relacjach, holizm
sposób poznawczy	poznawanie właściwości obiektu, jego kategoryzowanie, klasyfikowanie do właściwej grupy	zrozumienie obiektu w kontekście
struktura świata	zbiór odrębnych obiektów, prosta i możliwa do poznania, obiekty i ludzie „połączone są jak części ciasta” ¹¹⁸	masa substancji, złożona, obiekty i ludzie połączone są jak „sznury sieci”
świat	„miejsce stosunkowo nieskomplikowane, składa się z odrębnych obiektów”	„skomplikowany, składa się z ciągłych substancji”
pojęcie osoby	„[...] cechy są niezależne od okoliczności lub konkretnych relacji”	„powiązana, płynna i zależna”, pojmuje siebie „[...] w kategoriach swoich relacji z całością”
„ja”	„sprawcza całość”	„stanowi część całości”
sprawczość	osobista, kontrola nad swoim życiem	zbiorcza, konformizm
cechy społeczności	niezależność <i>Gesellschaft</i> (organizacje stworzone z myślą o usprawnianiu działań służących osiągnięciu celów). system indywidualistyczny	współzależność <i>Gemeinschaft</i> (społeczność o wspólnym poczuciu tożsamości). system kolektywistyczny
preferowany ład społeczny	egalitaryzm	hierarchia
własna pozycja	pozycja osiągnięta	pozycja przypisana
zasady w relacjach	uniwersalne	konkretne, związane z rolą i miejscem
sens życia	poszukiwanie prawdy	poszukiwanie drogi
myśl przewodnia	wolność	harmonia
postępowanie myśli	logika, racjonalność	dialektyzm „relacyjny”, rozsądek
samoocena	zawyżona (<i>self esteem</i> , przechwalanie się)	zaniżona (skromność, samokrytycyzm)
cel	dążenie do poczucia zadowolenia z siebie	dążenie do doskonałości
sposób rozwijania umiejętności	rozwijanie mocnych stron na bardzo wysokim poziomie w określonych dziedzinach	rozwijanie wszechstronnych umiejętności.
rola w komunikacji	nadawca, „odpowiedzialny za precyzyjne formułowanie myśli i wypowiadanie zdań”	odbiorca, „odpowiedzialność za zrozumienie tego, co się mówi”

¹¹⁸ Nisbett 2011: 30, za: Munro 1985: 19.

podejście do umowy	„wpływa na [...] pojmowanie charakteru relacji między jednostkami a korporacjami”, umowa jest wiążąca, niezależnie od okoliczności.	„zmieniające się okoliczności narzucają konieczność modyfikacji umowy”
przedsiębiorstwo	system składający się z funkcji i zadań.	wspólnota oparta na społecznych relacjach interpersonalnych między członkami a organizacją

Tabela 3.2.1.a. Cechy charakterystyczne kultury Zachodu i Wschodu (opracowanie własne na podstawie: Nisbett 2011: 30, 35, 46, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 57, 58, 61, 67, 72, 82)

Dla treści niniejszej rozprawy istotne wydaje się stwierdzenie cytowane niżej. Sformułowano je wprawdzie w stylu bardziej obrazowym i ogólnikowym, ujmuje jednak ono dobrze rzeczywiste problemy wzajemnego postrzegania się między przedstawicielami schematycznie wyróżnianych kręgów kulturowych:

„Ludziom Zachodu, a szczególnie Amerykanom, Azjaci wydają się nieprzeniknieni, ponieważ często swoje zdanie przekazują w sposób niebezpośredni lub finezyjny. Tymczasem człowiek Zachodu nie ma pojęcia, o co chodzi. Z kolei mieszkańcom Azji bezpośrednie zachowanie ludzi Zachodu – a zwłaszcza Amerykanów – zdaje się graniczyć z traktowaniem protekcyjnym albo wręcz z grubiaństwem” (Nisbett: 2011: 58).

Proponowany podział nie wyznacza sztywno ram, w których każda z cech odpowiada dokładnie każdemu środowisku. Nisbett, w oparciu o własne badania empiryczne i innych badaczy, potwierdza występowanie niuansów wśród przedstawicieli należących do kultury Zachodu i, analogicznie, do kultury Wschodu. Na przykład wyjaśnia on, że w kręgu Zachodu katolicy i Żydzi mają więcej cech zbliżonych do ludzi Wschodu. Na Wschodzie z kolei Chińczycy przejawiają cechy indywidualistyczne, a „Japończycy mają skłonność do zlewania się z grupą” (Nisbett 2011: 65, za: Dien 1999: 377). Potrzeba konformistycznego podejścia do otoczenia irytuje Chińczyków, a z kolei dla Japończyków istotnym aspektem jest cisza.

Różnice między Zachodem i Wschodem są widoczne również w idei korporacji. Dla przedstawicieli Zachodu przedsiębiorstwo istnieje „w celu wydajnego spełnienia określonych funkcji i wykonywania zadań”, natomiast dla ludzi ze Wschodu jest „grupą wspólnie pracujących ludzi”. Dla tych pierwszych zasoby ludzkie mają za zadanie spełniać swe funkcje. Dla drugich – ludzie to relacje budowane między nimi (Nisbett 2011: 72). W takich uwarunkowaniach podejście do umowy również się różni. Umowa określa relacje między podmiotami lub osobami. W kulturze Zachodu jest wiążąca niezależnie od

okoliczności, natomiast w kulturze Wschodu okoliczności wpływają na ustalenia zawarte w umowie.

Wymienione zestawienie przedstawia jedynie wybrane aspekty odróżniające dwa kręgi kulturowe – Zachód i Wschód. Na co dzień intuicyjnie pojmowane różnice między nimi obejmują każdy aspekt życia społecznego, a badania naukowe potwierdzają tę intuicję i skłaniają do wnioskowania, że:

„różnice społeczne i psychiczne między mieszkańcami Azji Wschodniej, traktowanymi jako jedna grupa, a przedstawicielami kultury europejskiej, również traktowanymi jako grupa, są olbrzymie” (Nisbett 2011: 67).

3.2.2. Tradycja a nowoczesność

Jeśli za słuszne przyjąć założenie, że Japonii można przypisać prawo reprezentowania cywilizacyjno-kulturowego kręgu Wschodu, a Polsce Zachodu, propozycja Dumonta dotycząca podziału społeczeństw pozwala przybliżyć społeczne cechy charakterystyczne dla obu tych wspólnot komunikacyjnych. Kryterium podziału społeczeństwa na tradycyjne i nowoczesne jest hierarchiczność. M. Banaś, nawiązując do koncepcji Dumonta (Dumont 2009) *Homo hierarchicus*, określa hierarchię jako czynnik:

„[...] który porządkuje strukturę, wprowadzając harmonię do tak funkcjonującego mechanizmu. Zadaniem jednostki jest troska o globalny ład, w którym sprawiedliwość polega na proporcjonalnym podziale funkcji społecznych w obrębie całej grupy” (Banaś 2018: 154).

Banaś trafnie opisuje sposób funkcjonowania społeczeństwa tradycyjnego, w którym grupa jako całość jest tworem nadrzędnym nad poszczególnymi jednostkami, sprawuje realną władzę, rządzi jednostkami. Społeczeństwo takie charakteryzuje się izolacją, hermetycznością podkreślającą odmienność i posłuszeństwem wobec tego porządku, struktury hierarchicznej. W takim porządku jednostka jest członkiem całości, a priorytetem dla niej jest dobrobyt całości, a nie dążenie do osiągnięcia szczęścia i celów indywidualnych.

W przeciwieństwie do społeczeństwa tradycyjnego, w społeczeństwie nowoczesnym każda jednostka dąży do realizacji swoich interesów i celów: „Każdy człowiek z osobna jest wcieleniem całej ludzkości, a społeczeństwo postrzegane jest jedynie jako środek służący jednostce do osiągnięcia założonych przez nią celów” (Banaś 2018: 154). Dumont wyciąga daleko idące wnioski, że „[...] społeczeństwo już właściwie nie istnieje...” (Dumont 2009: 55) w sensie ontologicznym, a roszczenia jednostki wobec takiego społeczeństwa to „[...] jedynie, by nie było przeszkodą dla żądań wolności i równości” (Banaś 2018: 154). To

zestawienie obu wyznacza dychotomię dwóch biegunów: egalitarnego, wolnego społeczeństwa oraz społeczeństwa hierarchicznego, tradycyjnego, wymagającego od jednostki posłuszeństwa.

3.2.3. Pojęcie *ja*

Jedną z najistotniejszych kwestii w badaniach porównawczych kultur Zachodu i Wschodu jest pojęcie *ja*. Również Nisbett dostrzegł te różnice.

H.R. Markus i S. Kitayama (1991) wyszczególnili dwa typy pojęcia *ja*: niezależne i współzależne. Pierwszy typ występować ma w społeczeństwie indywidualistycznym, którym charakteryzować się ma kultura Zachodu, w tym kultura polska. Typ drugi opisywany jest jako obowiązujący w społeczeństwie kolektywistycznym, jakim jest kultura Wschodu, w tym japońska. Zróznicowane pojmowanie *ja* ma wpływ na poznanie, myślenie, odczuwanie, motywację, emocje, autowaloryzację i poczucie szczęścia (Matsumoto i Juang 2007: 368-383) oraz koncepcję inteligencji (Kwiatkowska i Grzymała-Moszczyńska 2016: 474-476). Zachodnie *ja* to niezależny, odrębny byt, skupiony na osobistych wewnętrznych cechach, jak: zdolności, inteligencja, cechy osobowości. Cele i preferencje ujawniane na zewnątrz i weryfikowane prywatnie poprzez porównanie ze społeczeństwem.

Wschodnie *ja* przywiązywać ma dużą wagę do stosunków z otoczeniem. W takiej kulturze odrębność jednostki pozostaje rozmyta i niewyraźna. Sedno funkcjonowania społeczeństwa to „fundamentalna więź między jednostkami”, stanowiąca normę społeczną, do której każda jednostka się dopasowuje. Poprzez socjalizację jednostka zdobywa zdolność odczytywania myśli innych, okazywania uczuć i empatii oraz odgrywania odpowiedniej roli społecznej (Matsumoto i Juang 2007: 371-372).

R. Nisbett obszernie analizuje „niezachodnie *ja*”. Dla członka kultury z kręgu Azji Wschodniej „zachodnie *ja* jest wręcz wytworem wyobraźni”, ponieważ dla ludzi Zachodu własne *ja* to istota niezależna od otoczenia czy relacji, podczas gdy w krajach Azji osoba przejawia się jako istota „powiązana, płynna i zależna”, określana w zależności od relacji z otoczeniem. Zachodnie i wschodnie *ja* kształtuje się poprzez socjalizację, od lat najmłodszych życia jednostki w społeczeństwie (Nisbett 2011: 50-65)

Charakterystyczne, że G. Steiner (2000) już na poziomie doboru języka zadaje pytanie:

„W jakim to języku *ja* jestem, *am I*, *suis-je*, *bin ich*, kiedy najbardziej zagłębiam się w swoim jestestwie? Jakim tonem przemawia *jażń*?” (Steiner 2000: 178).

Wypowiedź ta odzwierciedla zarazem dysonans psychologiczny powstały w zależności od doboru języka w określeniu własnej osoby, a zarazem istnienie różnic w percepcji pojęcia *ja* w różnych językach, nawet stosunkowo bliskich sobie. Sugeruje to przypuszczenie, że dysonans psychologiczny między dwoma odległymi od siebie językami może być jeszcze większy, zwłaszcza między kulturami, w których *ja* manifestowane jest w społeczeństwie w odmienny sposób.

3.2.4. Zróżnicowanie funkcji języka

R. Nisbett wymienia szereg różnic między Zachodem a Wschodem pod względem odniesienia do otaczającego świata za pomocą języka i werbalnego konstruowania rzeczywistości. Przynajmniej niektóre z tych różnic nie wydają się opisane w sposób przekonujący bądź polegają na sztucznym przeciwstawieniu realiów angloamerykańskich „reszcie świata”. Warto je jednak wymienić, bowiem obrazują one charakterystyczną płynność kryteriów opisu i odwoływanie się także do wyimaginowanej egzotyki w ujęciu uproszczonych faktów o naturze złożonej i szczegółowej. Oto na przykład różnica w użyciu języka ma wyrażać się poprzez odmienną preferencję co do użycia czasowników oraz rzeczowników. Przejawiać ma się to poprzez różną pozycję czasownika (orzeczenia) w zdaniu (w językach wschodnioazjatyckich czasownik jest często na początku – w języku japońskim, ale także w koreańskim, orzeczenie zajmuje pozycję końcową – a w przypadku języków europejskich w środku zdania¹¹⁹), co ma powodować konsekwencje w nauczaniu dziecka języka przez matkę, przez podkreślenie nazw przedmiotów u matek amerykańskich w przeciwieństwie do matek japońskich, które mają wyjaśniać dzieciom sytuację społeczną, normy grzecznościowe, ideę empatii lub uczyć powitań (techniki te mają wywoływać częstsze użycie czasowników w porównaniu do realiów amerykańskich)¹²⁰ i w możliwości określenia gramatycznego zasięgu kategorii desygnatów rzeczownika w językach europejskich, a brak takiej możliwości w językach wschodnioazjatyckich¹²¹. Nisbett widzi przyczynę takiej domniemanej raczej skłonności języków europejskich do abstrakcji w filozofii greckiej. Starożytni Grecy:

„wierzyli [...] w niezmiennność – zarówno rzeczywistość fizyczną, jak i społeczną traktowali w kategoriach stałych atrybutów czy cech” (Nisbett 2011: 115-116).

¹¹⁹ Gopnik i Choi 1990 ; Tardif 1996.

¹²⁰ Fernald i Morikawa 1993.

¹²¹ Gelman i Tardif 1998. Jako przykład podano warianty: *a duck, the duck, the ducks* i *ducks*. Ten ostatni występuje jako określenie reprezentujące całą kategorię tych ptaków.

Innymi słowy, obiekty i pojęcia są zbiorem właściwości, czyli „[...] esencją obiektu jest kompozycja abstrakcyjnych elementów” (Nisbett 2011:116). Ten sposób postrzegania obiektu umożliwia rozumienie jego istoty niezależnie od kontekstu, a co za tym idzie, jego dynamika czy oddziaływania na otoczenie są również niezależne od kontekstu. Z kolei dla ludzi ze Wschodu właściwości obiektów mają być zmienne i zależne od ich relacji z otoczeniem. W starożytnych Chinach w wielu przypadkach miały nawet nie istnieć określenia kategorii:

„[...] istnieje biel konia i biel śniegu, ale nie ma tam bieli jako abstrakcyjnego, samoistnego pojęcia, które można zastosować do niemal wszystkiego” (Nisbett 2011: 116).

Zatem na Zachodzie abstrakcja pojęciowa ma zapewniać rozumienie pojęć bez uwzględnienia kontekstu, a na Wschodzie niski poziom abstrakcji pojęcia wymaga uwzględnienia kontekstu, żeby sprecyzować jego znaczenie (por. 3.2.5.3). W Stanach Zjednoczonych rodzice angielskojęzyczni z średniej klasy społecznej „celowo starają się w jak największym stopniu pozbawić język kontekstu” (Nisbett 2011: 118)¹²². Nisbett przedstawia inne badania nad wpływem języka i kultury na sposób myślenia jako weryfikację hipotezy Sapira i Whorfa (Nisbett 2011: 121)¹²³.

Również funkcje języka wymienione przez Jakobsona i opisane wyżej nie przejawiają się w sposób uniwersalny. Może to następować inaczej w zależności od przynależności społecznej i kulturowej (Tribus 2017). Studenci, którzy na co dzień korzystają z bardziej bezpośrednich form poleceń nauczycieli i przyzwyczajeni są do nich, reagują odpowiednio na dyrektywne polecenia nauczycieli, a mogą ignorować polecenia wyrażone w bardziej pośrednich, sugestywnych formach. Takie zjawisko dotyczy również studentów języka obcego. Jeśli nie są oni oswojeni z sugestywną formą poleceń w języku obcym, mogą odbierać referencyjne użycie języka jako opisującą sytuację, nie zaś nakazującą określone zachowanie (Tribus 2017: 14).

3.2.5. Wymiary kultury

Podjęmowano wiele prób wyróżnienia uniwersalnych parametrów w odniesieniu do badania wymiarów kultur. Mimo pewnych problemów opisowych i terminologicznych, próby takie wydają się znajdować odbicie w kształcie wielu publikacji poświęconych opisowi

¹²² Badania za: Heath 1982.

¹²³ Badania za: Erwin i Osgood, 1954; Lambert i in. 1958.

komunikacji międzykulturowej w środowisku korporacyjnym i wymagają uwzględnienia w tym kontekście. Obrazują one pewne opozycje w sposób binarny i prosty, co wpływa na ich czytelność, nawet przy pewnej schematyczności.

3.2.5.1. Wymiary binarne: Hofstede

Holenderski antropolog G. Hofstede wraz z zespołem zainteresował się różnicami kulturowymi wynikającymi z odmiennych wartości. Przeprowadził on badania empiryczne, wychodząc z następującego założenia:

„Wspólne wypracowanie skutecznych rozwiązań (problemów) w skali światowej wymaga zrozumienia różnic myślenia, odczuwania i zachowania, zarówno głów państw, jak i zwykłych obywateli [...]. Z trudem przychodzi uznanie faktu, że przyczyną wielu niepowodzeń jest ignorowanie różnic w sposobie myślenia partnerów” (Hofstede i in. 2011: 20).

W kontekście relatywizmu kulturowego Lévi-Straussa badacz ten podkreśla potrzebę wychodzenia z własnych ram kulturowo-aksjologicznych oraz skupiania się na „istocie różnic” (Hofstede i in. 2011: 40) w kontaktach z innymi grupami i społeczeństwami. Istotną różnicę mają stanowić wartości nazywane programowaniem umysłu, ukrytym i niewidzianym z zewnątrz, które trudno dostrzec członkom innego społeczeństwa. To właśnie wartości, a nie tożsamość (język i religia), silniej mają oddziaływać na strukturę i funkcjonowanie instytucji (Rysunek 3.2.5.1.a). Uznając wartości za najistotniejszy element kultury, Hofstede opracował narzędzie do obiektywnego porównywania ich w zarządzaniu relatywizmem kulturowym i międzykulturowością¹²⁴.



Rysunek 3.2.5.1.a. Źródła różnic między krajami i grupami (Hofstede i in. 2011: 37)

G. Hofstede z zespołem przeprowadzili pierwsze badania w formie kwestionariusza w oddziałach międzynarodowej korporacji IBM w 40 krajach w latach 1967–1973 (Hofstede

¹²⁴ Hofstede i in. 2011: 35–47.

i in. 2011). Uzyskano w ich ramach odpowiedzi od ponad 11 000 pracowników¹²⁵. W ich treści wyodrębniono cztery wskaźniki – wymiary kultury: Dystans Władzy (*Power Distance Index – PDI*), Kobiecość i Męskość (*Masculinity – MAS*), Kolektywizm i Indywidualizm (*Individualism – IDV*), Unikanie Niepewności (*Uncertainty Avoidance Index – UAI*). Piąta wartość – Orientacja Długoterminowa (*Long Term Orientation – LTO*) dodano po opublikowaniu wyników poprzednich badań i po analizie kwestionariusza wypełnionego przez ok. 100 studentów z Hongkongu i Tajwanu. W badaniach IBM przede wszystkim brane były pod uwagę wartości kultury Zachodu, a pominięto elementy „orientalne”¹²⁶. Poniżej przedstawiono krótki opis tych wskaźników:

Dystans władzy (PDI): definiowany jest jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażanych przez mniej wpływowych członków (podwładnych) instytucji lub organizacji” (Hofstede i in. 2011: 502). Za pomocą tego wskaźnika porównuje się między innymi relację między przełożonymi i podwładnymi oraz między władzą a obywatelem. Określa on też stopień akceptacji nierówności społecznych, skłonności przełożonych do konsultacji z podwładnymi, czyli stopień autorytarności władzy oraz oczekiwany stopień posłuszeństwa wobec rodziców, przełożonych i władzy. W społeczeństwie o małym dystansie społecznym nie toleruje się nierówności, rodzice i nauczyciele traktują dzieci i uczniów jako partnerów, dorośli oczekują od dzieci inicjatywy, hierarchia, czyli odgrywanie ról, w tym relacja między przełożonym a podwładnym, ma jedynie znaczenie pragmatyczne, dąży się do decentralizacji. Odwrotnością jego jest społeczeństwo o wysokim dystansie, w którym należy zwracać uwagę na to, że hierarchia ma znaczenie egzystencjonalne (Hofstede i in. 2011: 86).

Kobiecość i męskość (MAS). Społeczeństwo kobiece charakteryzuje się równouprawnieniem obu płci, skromnością i dbałością o jakość życia. Społeczeństwo

¹²⁵ W ramach badań Hofstede usiłował w zamierzeniu obiektywnie, za pomocą wskaźników, porównywać kultury narodowe. Wymiary porównania w jego propozycji stanowią propozycję paradygmatu ujęcia komunikacji międzykulturowej, psychologii międzykulturowej i zarządzania międzykulturowego (M. Wu 2006: 33; K. Prasongsukarn 2009: 2), często będąc cytowane (Satō 2008: 822). Mimo krytyki odniesienia do nich są niezmiennie liczne (X. Shi i J. Wang 2011: 93-94). Według Y. Satō podstawowe zarzuty to: 1) niejasność zakresu badań, 2) niejasność metodologii badań, 3) błędy w obliczeniu wyników ankiet, 4) brak powtarzalności wyników badań u innych badaczy (Satō 2008: 829–831). Szczególnie zakres badań jest często kwestionowany – czy przedmiot badań stanowiła kultura narodu, organizacji czy jednostki. Według Y. Satō wyraźne odróżnienie kultury narodu od kultury organizacji budzi wątpliwości, ponieważ obie wzajemnie na siebie wpływają. Poza tym nie ma podstaw sądzić, że jednostka reprezentuje cechy narodu (Satō 2008: 827). Pomimo negatywnych ocen i opinii Hofstede wciąż rozwija swój model poprzez objęcie badaniem coraz większej liczby obiektów. Równocześnie zakres badań wkracza w obszar kultury organizacji jako części modelu kultury narodu (www.geerthofstede.nl).

¹²⁶ W roku 2010 dodano szóstą wartość: Pobłażliwość i Ograniczenie (*Indulgence vs. Restraint – IVR*).

męskie cechuje oczekiwanie odmiennych ról w zależności od płci. Od mężczyzn oczekuje się w nim asertywności, orientacji na osiągnięcie sukcesów, a od kobiet skromności, czułości i skrupulatności (Hofstede i in. 2011: 503–504).

Kolektywizm i indywidualizm (IDV). Kolektywizm to wyznacznik społeczeństwa stanowiącego spójną grupę wewnętrzną, zapewniającą członkom „bezpieczeństwo i opiekę w zamian za niekwestionowaną lojalność” (Hofstede i in. 2011: 503). Indywidualizm jest obserwowany w społeczeństwie, w którym więzi ludzkie są luźne, a każda jednostka pilnuje własnego bytu i bytu najbliższych (Hofstede i in. 2011: 502). W społeczeństwie kolektywistycznym stosowane są odmienne standardy wartości i normy w zależności od przynależności do grupy czy jej braku, unika się konfliktów, ceni się harmonię, komunikacja charakteryzuje się z wysokim kontekstem (por. 3.2.5.3). unika się określenia *ja*, mobilność zawodowa jest mniejsza, pracownicy dążą do osiągnięcia celów grupy, relacje pracownicze są widziane jako więź moralna, przywiązuje się większą wagę do relacji niż na wykonania zadań (Hofstede i in. 2011: 121–132).

Unikanie niepewności (UAI). To „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych” (Hofstede i in. 2011: 506). Wskaźnik ten określa stopień akceptacji nieprzewidywalności stosunków społecznych i niepewności przyszłości. Wysokie wskaźnik wiąże się między innymi z wysokim poziomem niepokoju, odmienną postawą wobec obcych niż swoich, kojarzeniem obcości z niebezpieczeństwem, rzadszymi zmianami pracodawcy, dłuższym czasem zatrudnienia, wielością szczegółowych praw i zasad, ksenofobią, postawą nacjonalistyczną (Hofstede i in. 2011: 210–236).

Orientacja długoterminowa (LTO) to „dbałość o cechy pragmatyczne, które sprzyjają osiągnięciu celów w długim okresie; szczególnie chodzi tu o wytrwałość, oszczędność i łatwą adaptację do zmieniających się okoliczności”. (Hofstede i in. 2011: 504). Wiąże się to z zapobiegliwością, oszczędnym stylem gospodarowania zasobami, systematycznymi wysiłkami w celu sukcesywnego osiągnięcia celów, poczuciem wstydu, poszanowaniem okoliczności, przywiązywaniem dużej wagi do pracy (Hofstede i in. 2011: 249–258).

3.2.5.2. Wymiary praktyczne: projekt Globe

Projekt The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) został zainicjowany w roku 1991 przez Roberta J. House’a w celu zbadania wpływu kultury społeczeństwa na style przywództwa na bazie badań empirycznych oraz umożliwienia

kierownictwu (CEO) przedsiębiorstwa dopasowania stylu przywództwa do oczekiwania efektywnego zarządzania. To projekt wieloetapowy o globalnym zasięgu. Do badań z roku 2004 zaangażowano ponad 200 badaczy z 62 krajów, z ponad 17 000 menedżerów z średniego poziomu kierownictwa, a do badań z roku 2014 70 badaczy, 100 CEO oraz 500 dyrektorów korporacji w 24 krajach. Obecnie realizowany jest projekt The Globe 2020, rozszerzony o państwa nieobjęte badaniem w poprzednich projektach. Docelowa liczba państw powinna wynosić ponad 120¹²⁷.

W badaniu wyróżniono dziewięć wymiarów kultury, stworzonych głównie w oparciu o wymiary Hofstede'a, z modyfikacjami¹²⁸:

- Unikanie Niepewności (*Uncertainty Avoidance*): stopień stosowania norm społecznych, zasad i procedur w celu redukcji nieprzewidywalności;
- Dystans Władzy (*Power Distance*): stopień akceptacji autorytetu, nierównego podziału władzy i przywilejów statusowych;
- Kolektywizm Instytucjonalny (*Institutional Collectivism*): stopień skłonności do uznania postawy i zachowań sprzyjających podziałowi zasobów i działaniom zespołowym;
- Kolektywizm Grupowy (*In-Group Collectivism*): stopień okazywania dumy, lojalności i utożsamienia się z grupą;
- Równouprawnienie Płci (*Gender Egalitarianism*): stopień akceptowania równouprawnienia płci;
- Asertywny – Stanowczy (*Assertiveness*): stopień postawy i zachowań asertywnych, konfrontacyjnych i agresywnych w stosunku do innych;
- Orientacja Przyszłościowa (*Future Orientation*): stopień postawy i zachowań pro-przyszłościowych jednostki w planowaniu, inwestycjach itd.;
- Orientacja Zadaniowo-Wynikowa (*Performance Orientation*): stopień skłonności do uznania poprawienia wyników i doskonałości;
- Orientacja Humanitarna (*Humane Orientation*): stopień skłonności do uznania sprawiedliwości, troski, życzliwości itd.¹²⁹

Każdy z wymiarów zbadano w dwóch ujęciach: praktyki i wartości idealnych. Pierwsza przedstawia ocenę stanu rzeczywistego w społeczeństwie, a drugie świadomość

¹²⁷ <https://globeproject.com>, (dostęp: 10.01.2021).

¹²⁸ Unikanie niepewności, dystans władzy i kolektywizm według Hofstede'a. Uwzględnione również badania Kluckhohna i Stodtbecka'a, Triandis, Lorda i Mahera, McClellanda, Donaldsona (Komor 2010: 404).

¹²⁹ <https://globeproject.com>. Tłumaczenie polskie za: Komor 2010: 404-405.

tego, „jak powinno być”. Takie ujęcie pozwala oceniać zbieżność i rozbieżność podstawowych wymiarów kultury między stanem rzeczywistym a idealnym, a przez to zadowolenie, oczekiwanie, niezadowolenie w danym społeczeństwie w obszarach reprezentowanych przez te wymiary (Boski 2010: 129–130).

Dalszy krok w projekcie GLOBE to pogrupowanie państw na klastry na podstawie uzyskanych wyników. Wyodrębnione 10 klastrów to: Ameryka Łacińska, kraje anglosaskie, Europa nordycka, Europa germańska, Europa łacińska, Europa Wschodnia, Azja konfucjańska, Południowa Azja, Bliski Wschód oraz Afryka Subsaharyjska¹³⁰. Japonia należy do Azji konfucjańskiej, a Polska do Europy Wschodniej (Tabela 3.2.5.2.a).

Klaster	Kraje
Kraje anglosaskie	Australia, Kanada, Anglia, Irlandia, Nowa Zelandia, USA
Europa łacińska	Francja, Izrael, Włochy, Portugalia, Hiszpania, Szwajcaria (francuskojęzyczna)
Europa germańska	Austria, Niemcy (Wschodnie), Niemcy (Zachodnie), Holandia, Szwajcaria (niemieckojęzyczna)
Europa nordycka	Dania, Finlandia, Szwecja
Europa Wschodnia	Albania, Gruzja, Grecja, Węgry, Kazachstan, Polska, Rosja, Słowenia
Ameryka łacińska	Argentyna, Boliwia, Brazylia, Kolumbia, Kostaryka, Ekwador, Salwador, Gwatemala, Meksyk, Wenezuela
Bliski Wschód	Egipt, Kuwejt, Maroko, Katar, Turcja
Afryka Subsaharyjska	Namibia, Nigeria, RPA, Zambia, Zimbabwe
Azja Południowa	Indie, Indonezja, Iran, Malezja, Filipiny, Tajlandia
Azja konfucjańska	Chiny, Hong Kong, Japonia, Singapur, Korea Południowa, Tajwan

Tabela 3.2.5.2.a. Grupy krajów i kultur według GLOBE (opracowanie własne na podstawie Boski 2010: 139; Komor 2010: 406 za: V. Gupta i P.J. Hanges 2004: 191)

Klaster Europy Wschodniej charakteryzuje w ujęciu praktyk:

- wysoki poziom kolektywizmu grupowego oraz dystans władzy w ujęciu praktyk, co przekłada się na ścisłe relacje rodzinne i osobiste w społeczeństwie, lojalność wobec organizacji i rodziny;
- brak specjalnych oczekiwań wobec podziału władzy;
- umiarkowany poziom asertywności, lecz powyżej średniego poziomu wśród innych klastrów;

¹³⁰ <https://globeproject.com> (dostęp: 10.01.2021). Tłumaczenie polskie za: Boski 2010: 139, Komor 2010: 406.

- niski poziom orientacji przyszłościowej oraz orientacji zadaniowo-wynikowej (najniższy wśród klastrow)
- wyraźnie niski poziom unikania niepewności w sensie stosowania zasad i procedur w celu redukcji przyszłej nieprzewidywalności;
- najwyższy poziom równouprawnienia płci wśród klastrow;
- umiarkowany poziom pozostałych wymiarów.

Wartości idealne w tym klastrze przedstawiają się następująco:

- znacznie wyższy poziom orientacji zadaniowo-wynikowej oraz orientacji przyszłościowej, czyli silne oczekiwanie na ich poprawę w społeczeństwie;
- utrzymywanie wartości kolektywizmu grupowego i instytucjonalnego;
- oczekiwanie poprawy w zakresie orientacji humanitarnej (życzliwości, troski, tolerancji), unikanie niepewności (sięganie po zasady i procedury w celu zredukowania niepewności), mocną redukcję dystansu władzy oraz umiarkowane ułagodzenie asertywności.

Klaster Azji konfucjańskiej charakteryzuje w ujęciu praktyk:

- wysoki poziom dystansu władzy, kolektywizmu grupowego i instytucjonalnego;
- średnio wysoki poziom orientacji zadaniowo-wynikowej (najwyższy wśród pozostałych klastrow);
- niski poziom równouprawnienia płci;
- umiarkowany poziom orientacji przyszłościowej i unikania niepewności (lekko wyższy niż pozostałe klastry).

Wartości idealne w tym klastrze przedstawiają się następująco:

- oczekuje się większej orientacji zadaniowo-wynikowej, orientacji przyszłościowej oraz orientacji humanitarnej, również większego równouprawnienia płci;
- oczekiwana jest redukcja dystansu władzy oraz kolektywizmu instytucjonalnego;
- kolektywizm grupowy ma być utrzymywany na obecnym poziomie.

Dla porównania stylu przywództwa opracowano sześć wymiarów reprezentujących cechy i zachowania przywódcze: charyzmatyczny – oparty na wartościach

(Charismatic/Value-based Leadership), o orientacji zespołowej/grupowej (Team Oriented), samoobronny (self-protective), partycypacyjny (Participative), o orientacji humanitarnej (Human-Oriented) oraz autonomiczny – niezależny (Autonomous)¹³¹

Preferowany styl przywództwa w kłastrze Europy Wschodniej wyróżnia się od pozostałych kłastr pod względem charyzmy, orientacji zespołowej i niezależności, z nacechowaniem samoobronnym. Nie przywiązuje się w nim istotnej wagi do partycypacji. W kłastrze Azji konfucjańskiej natomiast preferuje się przywódców z orientacją zadaniowo-wynikową, charyzmą oraz umiarkowanym poziomem orientacji zespołowej. Nie oczekuje się raczej od szefów stylu partycypacyjnego.

3.2.5.3. Wymiary ukryte: Hall, Meyer

E. Hall. wyróżnił ukryte wymiary komunikacji i ich wpływ w ramach kręgów kulturowych. Główne takie wymiary to: proksemika, chronemika (monochromatyczna i polichromatyczna) oraz wysoki i niski kontekst komunikowania (Hall 1984, 1987b).

Dla niniejszej rozprawy w szczególności istotny jest ostatni wyróżniony wymiar. Pod pojęciem niskiego kontekstu rozumie się komunikację z użyciem języka, w sposób jawny i jasny. Kontekst wysoki to komunikacja przede wszystkim poprzez kanały niewerbalne, w sposób niejawny:

„[...] większość informacji bądź zawiera się w fizycznym kontekście, bądź jest zinternalizowana w człowieku, a tylko nieznaczna jej część mieści się w zakodowanej, bezpośrednio nadawanej części przekazu” (Hall 1984: 132).

Hall zalicza Amerykanów, Niemców, Skandynawów do kultur niskiego kontekstu, zaś Japończyków, Chińczyków Arabów, mieszkańców strefy śródziemnomorskiej do wysokiego kontekstu (Hall 1987b: 8, Hall 1984: 132).

Rozróżnienie między kanałem ściśle językowym i kanałem niejęzykowym jako bezpośrednim i niebezpośrednim nie nosi charakteru językoznawczego i odzwierciedla raczej bezzadanie przedstawiciela tak zwanego Zachodu w badaniu komunikacji w nieznanym i uznawanym z góry za egzotyczne realia Wschodu. Niezależnie jednak od tego pojęcie wysokokontekstowości, jeśli tylko nie traktować go zbyt dosłownie, wydaje się schematycznie przydatne i obecne jest już w praktyce badań międzykulturowych w środowisku korporacyjnym. Pewna różnica w sposobie umiejscowienia treści przekazu, czyli znaczenia, ma swoje odzwierciedlenie w naturze komunikacji, a z kolei:

¹³¹ <https://globeproject.com> (dostęp: 10.01.2021). Tłumaczenie polskie za: Komor 2010: 405–406.

„Poziom kontekstu [...] jest podstawą wszystkich późniejszych zachowań (włącznie w to zachowania symboliczne)” (Hall 1984: 132).

E. Hall opisuje relacje w japońskim społeczeństwie jako przykład funkcjonowania kultury wysokiego kontekstu:

„[...] Japończycy nie ufają środkom werbalnym, ponieważ uważają, że są one powierzchowne. Przekazują swoje prawdziwe wewnętrzne odczucie za pomocą insynuacji i środków niewerbalnych” (Hall 1987b: 59).

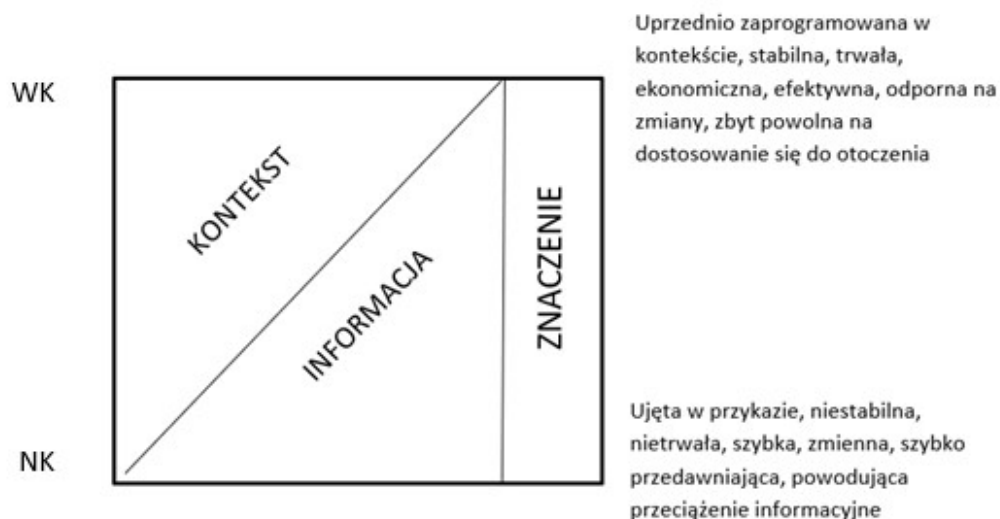
E. Hall wiąże podział kontekstów z podziałem systemów kulturowo-społecznych. Wymieniając cechy charakterystyczne komunikacji wysokiego kontekstu: ekonomiczność, szybkość porozumiewania się i efektywność, określa taką komunikację jako zadawalającą i unifikującą, jednak wymagającą uprzedniego zaprogramowania informacji stanowiącej fundament kontekstu (zatem można by zauważyć, że w tym aspekcie nie różni się ona od komunikacji uznawanej za niskokontekstową, także wymagającej pewnego zaprogramowania). W przypadku braku współdzielenia informacji, komunikacja staje się niekompletna. Zarazem osiągnięty wspólny kontekst jest długotrwały i odporny na zmiany.

„Historia obfituje w przykłady narodów i instytucji, które nie były w stanie zaadaptować się, ponieważ zbyt długo podtrzymywały tryby działania właściwe wysokiemu kontekstowi” (Hall 1984: 144).

Jako że współczesny świat zdominowany jest przez komunikację niskiego kontekstu charakteryzującą się niestabilnością oraz szybkim przedawnieniem, skutkuje to przeciążeniem informacyjnym.

E. Hall wyraża również swój pogląd na temat znaczenia znaku językowego w kontekście:

„[...] znaczenie (meaning) i kontekst są ze sobą nierozłącznie powiązane. Jakkolwiek kod językowy może być analizowany na kilku poziomach niezależnych od kontekstu [...], to w świecie rzeczywistym kod, kontekst i znaczenie mogą być postrzegane wyłącznie jako różne aspekty tego samego wydarzenia. Niewykonalne jest rozwiązanie jednej tylko strony równania” (Hall 1984: 131).

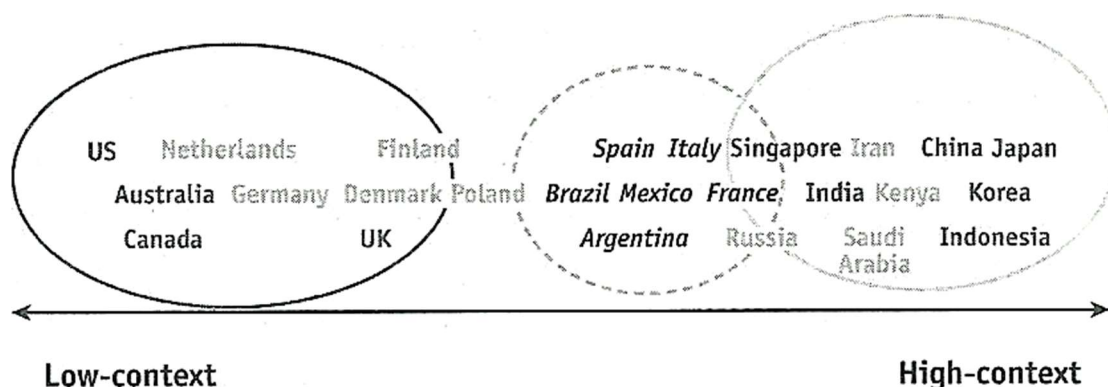


Rysunek 3.2.5.3.a. Proporcja kontekstu i informacji w stosunku do znaczenia na świetle poziomu kontekstu (opracowanie własne na podstawie: Hall 1984: 144)

Zrozumienie kultury wysokiego kontekstu wymaga dostrzeżenia upřednio zaprogramowanego, ukrytego tła kulturowo-społecznego. E. Meyer nazywa poziom kontekstu skalą komunikacji¹³². Na osi, której jeden biegun stanowi niski kontekst, a drugi wysoki kontekst, E. Meyer szereguje reprezentatywne państwa. Zwraca on uwagę na istnienie trzech klastrów: klaster anglosaski (zaznaczone kołem z ciemną linią ciągłą), klaster krajów łacińskich (zaznaczone kołem z jasną linią przerywaną) oraz klaster krajów azjatyckich (zaznaczone kołem z jasną linią ciągłą) (Rysunek 3.2.5.3.b). Twierdzi, że determinanty pozycji na skali to: język, historia oraz różnorodność etniczna. W grupie krajów anglosaskich Stany Zjednoczone mają najkrótszą historię, a największą różnorodność kulturową. W klastrze krajów łacińskich Brazylia jest najbardziej różnorodnym krajem pod względem kulturowym, a w przypadku krajów azjatyckich to Singapur oraz Indie (Meyer 2014: 41–42). Na tej osi Polska jest umiejscowiona między klastrem krajów anglosaskich a klastrem krajów łacińskich, zaś Japonia na końcu bieguna wysokiego kontekstu. Meyer wskazuje potencjalnie podwyższone ryzyko nieporozumienia komunikacyjnego w przypadku kontaktów między przedstawicielami kultury niskiego a wysokiego kontekstu, ponieważ nadany komunikat może być zrozumiany inaczej przez odbiorcę ze względu na zróżnicowany poziom kontekstu, czyli zróżnicowany sposób

¹³² *Communicating Scale* w języku oryginalnym. Oprócz dychotomii *wysoki – niski kontekst* badacz ten wymienia siedem par przeciwstawnych wartości jako klucz do efektywnej współpracy z osobami z innych kultur w grupie międzykulturowej: informacja zwrotna (*Evaluating*) – bezpośrednia vs. pośrednia; przekonywanie (*Persuading*) – najpierw zasady lub najpierw zastosowanie; kierowanie (*Leading*) – egalitarne vs. hierarchiczne; podejmowanie decyzji (*Deciding*) – konsensualne vs. odgórne; zaufanie (*Trusting*) – oparte na zadaniach vs. oparte na relacjach; niezgadzanie się (*Disagreeing*) – konfrontacyjne vs. unikające konfrontacji oraz planowanie (*Scheduling*) – linearne vs. elastyczne.

komunikacji. Według tej uczonej grupa składająca się z różnych klastrow powinna przyjmować strategię polegającą na kontekście niskim (Meyer 2014: 55).



Rysunek 3.2.5.3.b. Skala komunikacji według Meyer (Meyer 2014: 41)

3.2.5.4. Uniwersalizm a partykularyzm: Trompenaars

F. Trompenaars (1993, 2000, 2003) również skupia się na relacjach międzykulturowych w środowisku biznesowym, zwracając uwagę między innymi na różne podejście do zasad w zależności od pochodzenia i stosuje skalę *uniwersalizm vs. partykularyzm*¹³³. Obrazuje ona, czy dana kultura bardziej ceni zasady obowiązujące wszystkich jej członków (np. przepisy prawne), czy skłania się bardziej ku zasadom kontekstowym (np. oczekiwaniu, relacjom ludzkim). Stany Zjednoczone wymieniane są tu w sposób charakterystyczny jako przykład uniwersalizmu, zaś Japonia opisywana jest jako reprezentant partykularyzmu.

P. Boski stosując tę skalę w analizie krajów europejskich przypisuje krajom Europy Północno-Zachodniej tendencje uniwersalistyczne, zaś krajom z rejonu Europy Środkowej i Południowo-Wschodniej (w tym Polsce) tendencje partykularystyczne (Boski 2010). Taki podział jest skorelowany z podziałem Europy według skali unikania niepewności GLOBE. Stosowanie zasad prawnych i standardów w wymiarze powszechnym ma zapobiegać unikaniu niepewności, zaś stosowanie zasad partykularnych, z pomijaniem zasad uniwersalnych, zwiększa niepewność.

3.2.5.5. Krytyczne ujęcia dotychczasowych nurtów badań

C. Baraldi (2015) dostrzega strukturalne wady systemowych podejść do komunikacji międzykulturowej. Skupiają się one na kontrastywnym badaniu kultur, porównując ich

¹³³ Oprócz tego wymiaru proponuje się sześć innych: indywidualizm vs. kolektywizm, powściągliwość vs. emocjonalność, wycinkowość vs. całościowość, status osiągnięty vs. status przypisany, wewnątrzsterowność vs. zewnątrzsterowność oraz sekwencyjną orientację czasową vs. synchroniczną orientację czasową.

różnice i odmienności, potęgując dychotomiczny kontrast: *my* i *oni*, a tym samym pogłębiając właściwie etnocentryzm. Według tego uczonego, który odwołuje się do autopojetycznej teorii systemów N. Luhmanna, komunikacja między kulturami nie jest generowana autopojetycznie i globalizacja nie postępuje, jeśli każda zamyka się w własnym systemie, stosując tylko właściwe sobie podejście do komunikacji międzykulturowej. Zatem konieczne są strukturalne rozwiązania dla umożliwienia dialogu ze społeczeństwem globalnym, nie na szczeblu narodów i kultur, lecz jednostek:

„komunikacja dialogiczna może być „skoncentrowana na kulturze” tylko wtedy, gdy jest przede wszystkim „skoncentrowana na osobie”; w ten sposób prowadzi do rozpadu tożsamości *My*, członkostwa w grupach i wreszcie kodu *My/Oni*” (Baraldi 2015: 67).

Globalizacja nie oznacza homogenizacji różnorodności kulturowej, jak postulowano w niektórych dziedzinach nauk humanistycznych. Wręcz pogłębia ona i promuje symbiozę społeczeństw i kultur, które żyły w oddalonym od siebie i odizolowanym świecie oraz rozwija komunikację międzykulturową. Takie tendencje winny zapobiegać ujednoliceniu kultur. Tak stworzone społeczeństwo globalne opiera się na dialogu między odmiennymi wartościami i poglądami (Baraldi 2009: 10).

C. Baraldi stwierdza również, że konfrontowanie odmiennych uwarunkowań kulturowych może konstruować nowy kontekst i powodować wtórną konceptualizację systemu społecznego w sposób sprzyjający interakcji międzykulturowej. Z drugiej strony zarazem podejście takie niesie potencjalne ryzyko powstawania problemów interakcyjnych (Baraldi 2009: 9–10).

Z kolei E. Meyer podkreśla, że odrzucenie metody porównawczej jako podejścia rodzącego stereotypy i generalizującego cechy jednostek oraz skupienie wyłącznie na charakterze indywidualny jest błędne. Twierdzi ona, że zwłaszcza we współpracy w grupie międzykulturowej w środowisku biznesowym, gdzie liczy się efektywność i osiąganie celów w organizacji, oba aspekty – indywidualny i kulturowy – winny być brane po uwagę, gdyż brak wiedzy o różnicach międzykulturowych zamyka punkt odniesienia we własnym widzeniu świata i otoczenia:

„Jeśli wchodzisz się w interakcję z założeniem, że kultura nie ma znaczenia, domyślnym mechanizmem będzie spojrzenie na innych przez własne soczewki kulturowe i odpowiednie ich osądzanie lub błędna ocena” (Meyer 2014: 13).

3.2.6. Podsumowanie przeglądu nurtów badań

Przedstawione wyżej schematyczne ujęcia kultury Zachodu i Wschodu oraz szczegółowe propozycje parametryzacji binarnych właściwości poszczególnych kultur obrazują pewne koncepcje o wysokim stopniu schematyzmu, przy nieuniknionych nieścisłościach w definiowaniu pojęć podstawowych i odniesieniu proponowanych opozycji do konkretnych zjawisk, wobec konkretnych kultur i ich użytkowników. Zarazem proponowane pojęcia opisowe wykazują przydatność w zestawieniu ich z pewnymi przejawami zachowań kulturowych i międzykulturowych i jako takie uznano je za przydatne w analizie. Dla ich podsumowania zestawiono je ramowo niżej w Tabeli 3.2.6.a.

	Wschód	Zachód	inne
krąg cywilizacji (Toynbee 1974: 8)	dalekowschodni, w tym Japonia jako jej odłam	zachodni, W tym Polska	ortodoksyjny, islamski, hinduistyczny
krąg cywilizacji (Huntington 2002: 43)	japoński, chiński, buddyjski	zachodnia	prawosławny, islamski, hinduistyczny, afrykański
klaster według GLOBE (House i in. 2004)	Azja konfucjańska (w tym Japonia): wysoki poziom dystansu władzy, orientacji zadaniowo-wynikowej; niski poziom równouprawnienia płci	Europa Wschodnia (w tym Polska): wysoki poziom kolektywizmu grupowego i dystansu władzy, ścisłe relacje rodzinne i osobiste w społeczeństwie, lojalność do organizacji i rodziny, silniejsza asertywność; równouprawnienie płci; również kraje anglosaskie, Europa germańska, Europa łacińska, Ameryka	Bliski Wschód, Afryka Subsaharyjska, Azja Południowa,

		łacińska Europa Nordycka	
społeczeństwa pod względem hierarchii (Dumont 2009; Banaś 2018)	tradycyjne; grupa jako całość i są wartością nadrzędną nad poszczególnymi jednostkami	nowoczesne; każda jednostka dąży do realizacji swoich celów	brak
pojęcie <i>ja</i> (Markus i Kitayama 1991; Nisbett 2011)	współzależne, przywiązanie wagi do stosunków z otoczeniem, powiązane, płynne, zależne, w społeczeństwie kolektywistycznym	niezależne, odrębny byty, skupione na osobistych wewnętrznych atrybucjach, w społeczeństwie indywidualistycznym	brak
kontekstowość komunikacji (Hall 1976; Meyer 2014)	wysoka	niska, umiarkowana w przypadku Polski	brak
podejście do zasad (Trompenaas 1993, 2000, 2003)	partykularyzm	uniwersalizm	

Tabeli 3.2.6.a. Podział Wschodu i Zachodu oraz zestawienie ich cech charakterystycznych (opracowanie własne na podstawie: Toynbee 1974; Huntington 2002; GLOBE 2004; Dumont 2009; Banaś 2018; Markus i Kitayama 1991; Nisbett 2011)

W świetle teorii dotyczących rozwoju cywilizacji oraz ich podziału Polskę można, schematycznie acz efektywnie, uznać za reprezentanta cywilizacji zachodniej, a Japonię – za reprezentanta cywilizacji wschodniej. Między tymi kręgami można obserwować zasadnicze różnice kulturowe w dziedzinach takich jak: światopogląd, filozofia, religia i poznanie. Różnice systemów myślenia przekładają się na odmienną strukturę społeczeństwa, relacji między jednostką a grupą i na rzeczywiste użycie języka. Cechy charakterystyczne społeczeństw Zachodu są niemal przeciwstawne do cech społeczeństw Wschodu. Taki podział odpowiada w dużej mierze podziałowi społeczeństw na tradycyjne i nowoczesne, którego kryterium jest hierarchiczność. W społeczeństwie tradycyjnym, odpowiadającym kulturze wschodniej, w tym w japońskim, hierarchia porządkuje strukturę społeczną, wprowadzając harmonię. Zadaniem jednostki jest troska o globalny ład, w

którym sprawiedliwość polega na proporcjonalnym podziale funkcji społecznych w grupie. W społeczeństwie nowoczesnym, którego przykładem jest kultura Zachodu, w tym Polska, dążenie do realizacji indywidualnych celów bierze górę nad dobrem zbiorowości. Każda jednostka z osobna jest wcieleniem całej ludzkości, a społeczeństwo postrzegane jest jedynie jako środek służący jednostce do osiągnięcia założonych przez nią celów. To społeczeństwo egalitarne z ideałami wolności i równości.

Pojęcie *ja* również przejawia się odmiennie. Zachodnie *ja* to istota indywidualistyczna i niezależna, a wschodnie *ja*: kolektywistyczna i współzależna. Ta odmienność wpływa na poznanie, myślenie, odczuwanie, motywację, emocje, autowaloryzację i poczucie szczęścia oraz koncepcję inteligencji. Te cechy niezależne i współzależne są przyswajane w procesie socjalizacji w każdym ze społeczeństw.

Socjologowie i psychologowie stosują inne podejście do różnic kulturowych. Parametryzują je oni za pomocą wyskalowanych wskaźników celem obiektywnego porównywania kultur. Najbardziej reprezentatywne badania w tej dziedzinie, Hofstede'a czy GLOBE, umożliwiają obrazowanie typów i tendencji zachowania statystycznie uśrednionego przedstawiciela danej kultury w przewidzianych wymiarach i dają pewne ogólne informacje o danej kulturze. GLOBE, stworzone na bazie wymiarów G. Hofstede'a z pewnymi korektami i modyfikacjami, pozwala również podzielić glob na dziesięć klastrow. Japonia klasyfikowana jest w obrębie Azji konfucjańskiej, z cechami charakterystycznymi takimi jak: wysoki poziom dystansu władzy, kolektywizmu grupowego i instytucjonalnego, najwyższy poziom orientacji zadaniowo-wynikowej wśród klastrow oraz niski poziom równouprawnienia płci. Polska należy do klastra Europy Wschodniej, charakteryzującego się z między innymi wysokim poziomem kolektywizmu grupowego oraz dystansem władzy w ujęciu praktyk, ścisłymi relacjami rodzinnymi i osobistymi w społeczeństwie, lojalnością do organizacji i rodziny, silniejszą asertywnością w porównaniu do pozostałych klastrow, niskim poziomem unikania niepewności i orientacji przyszłościowej oraz najwyższym poziomem równouprawnienia płci.

Wymiary kultury niskiego kontekstu i wysokiego kontekstu proponowane przez E. Halla implikują z kolei „wymiary ukryte” i ich aspekty socjolingwistyczne. Znaczenie, kod lingwistyczny i kontekst są ściśle związane. Zwłaszcza w kulturze wysokiego kontekstu, którego reprezentatywnym przykładem ma być Japonia, znaczenie tkwi w uprzednio zaprogramowanej informacji. Kraje zachodnie mają wykazywać tendencje do stosowania niskiego kontekstu, poprzez użycie komunikacji werbalnej. Meyer, w oparciu o wymiar kultury wysokiego i niskiego kontekstu, szereguje wybrane państwa na osi poziomu

kontekstu i dzieli je na trzy klastry: kraje anglosaskie (niski kontekst), kraje łacińskie (umiarkowany kontekst) i kraje azjatyckie (wysoki kontekst). Długość historii danego kraju i stopień różnorodności kulturowej wpływają na stopień kontekstu – im dłuższa jest historia, im mniejsza różnorodność kulturowa, tym wyższy jest kontekst danej kultury. Japonię umieszczono na biegunie wysokiego kontekstu, a Polskę w środku osi, między klastrem krajów anglosaskich a klastrem krajów łacińskich.

Dychotomia *uniwersalizm – partykularyzm* to kolejny aspekt charakteryzujący kulturę Zachodu i Wschodu pod względem podejścia do zasad i norm. Pierwszy parametr odwołuje się do wartości uniwersalnych, a drugi do kontekstowych uwarunkowań. Obrazować to mają różnice kulturowe między Stanami Zjednoczonymi a Japonią, zaś Polska, należąca do Europy Środkowo-Wschodniej, ma wykazywać pod tym względem schematyczną bliskość kulturze azjatyckiej.

Dotychczasowe podejścia do komunikacji międzykulturowej, skupiające się na różnicach i odmiennościach kulturowych mogą stworzyć niepożądany podział na *my* i *oni* i wzmacniać etnocentryzm. Zamykanie się kultury w własnym systemie nie przyczynia się do komunikacji autopojetycznej w sensie zaproponowanym przez N. Luhmanna i do postępu globalizacji. Jak podkreśla C. Baraldi, istotną rolę odgrywają strukturalne rozwiązania umożliwiające dialog z globalnym społeczeństwem na szczeblu pojedynczej osoby. Taki bezpośredni dialog, bezpośrednie zderzenie dwóch odmiennych wartości, kultur i systemów myślenia może stworzyć nowy kontekst, nową conceptualizację system. Niemniej jednak, zwłaszcza w środowisku biznesowym, w którym istotną rolę odgrywają efektywność działań, osiąganie celów oraz synergia odmiennych wartości, oba podejścia – indywidualne i międzykulturowe – powinny być zastosowane nie po to, aby uwidocznic i wyrzeźbic różnice i odmiennosci kulturowe, lecz przede wszystkim po to, aby móc uwolnic się z własnego punktu widzenia oraz wyimaginowanej generalizacji własnej i obcej kultury, a także wykorzystac potencjal różnorodności oraz kreowac nowe wartości oparte na niej.

3.3. Japonia i Polska w ujęciu heterogenicznym komunikacji

Niżej zamieszczono bardziej precyzyjne analizy kultury Japonii oraz Polski w ramach zaproponowanego paradygmatu komparatywnego. Uzupełniono je o opis stanu obecnego w kwestiach związanych z obcowaniem z innymi kulturami oraz z cechami języka.

3.3.1. Kultury w środowisku heterogenicznym

Polska i Japonia wykazują specyficzne cechy w ujęciu heterogenicznym, w kontakcie z innymi kulturami. Wzmiankowano je schematycznie niżej w kolejnych podrozdziałach, ze szczególnym uwzględnieniem korporacyjnego kontekstu komunikacji międzykulturowej.

3.3.1.1. Japonia w kontaktach z innymi kulturami

W podrozdziale 3.2.1. omówiono wybrane cechy charakterystyczne dla kręgu cywilizacyjnego Zachodu oraz Wschodu. W tym miejscu Japonia zostanie wyodrębniona ze Wschodu i poddana analizie porównawczej względem Zachodu. Ujęcie takie, nie do końca zasadne metodologicznie, zasadza się właściwie na przeciwstawieniu cech uznawanej za monolityczną kultury japońskiej całości tak zwanej kultury Zachodu.

I. Nonaka i H. Takeuchi, analizując różnice kulturowe przez pryzmat filozofii *zen*, która w Japonii osiągnęła wyrazistą i unikatową formę nauki buddyzmu, uznają tradycję intelektualną Japonii za odmienną od filozofii Zachodu: „[...] w japońskim myśleniu trudno znaleźć śladów Kartezjańskiego racjonalizmu” (Nonaka i Takeuchi 1995: 27). Podstawowe nurty japońskiego myślenia to „jedność człowieka i przyrody”, „jedność umysłu i ciała” i „jedność jednostkowej jaźni z innymi” (Nonaka i Takeuchi 1995: 27). Sedno japońskiej filozofii to coś przeciwstawnego do zachodniego dualizmu, w którym podział między podmiotem a przedmiotem jest niepodważalną podstawą percepcji świata¹³⁴.

D. Suzuki, orędownik filozofii *zen* na Zachodzie, opisuje istotę *zen* tak: „aby zrozumieć *zen*, należy porzucić wszystko, co odnosi się do poznania rozumowego” (Suzuki 1956: 349)¹³⁵. Jego pogląd jest odzwierciedlony w analizie I. Nonaki i H. Takeuchiego jako przeciwstawienie zachodniego myślenia logicznego wobec japońskiego doświadczenia bezpośredniego. Badacze ci podają inne różnice, głównie w obszarach związanych z zarządzaniem wiedzą. W kulturze japońskiej wiedza i myślenie opierają się przede wszystkim na doświadczeniach bezpośrednich i ceni się metodę „prób i błędów”. To przekłada się na sposób przekazywania wiedzy. Szkolenia i ćwiczenia są organizowane dla przekazania subiektywnego spostrzeżenia, intuicji i przeczucia, przez metafory i obrazy, z odwołaniem do osobistych doświadczeń. W takich warunkach zarządza się z doświadczeniami, intuicją, subiektywnym spostrzeżeniem, bezpośrednim przekazem doświadczeń itd., czyli wiedzą niejawną. W kulturze Zachodu ceni się przede wszystkim

¹³⁴ Uczeń ci przedstawiają jednocześnie te cechy jako japońskie podejście do wiedzy integrujące nauki buddyzmu, konfucjanizmu i głównych myśli filozofii Zachodu.

¹³⁵ za: Kozyra 2004: 46.

logiczne myślenie oparte na języku. To podejście przekłada się na werbalne przekazanie wiedzy w postaci instrukcji, podręczników, książek, lektury lub w innej formie wiedzy jawnej. Takie różnice mają istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Japońskie przedsiębiorstwa skupiają się na zasobach ludzkich, a zachodnie na wynikach (Tabela 3.3.1.1.a).

Japonia	Zachód
zen-buddyzm	filozofia grecka
jedność umysłu i ciała	uczenie się umysłem
doświadczenie bezpośrednie	myślenie logiczne
metoda prób i błędów	myślenie systemowe
szkolenie za pomocą subiektywnego spostrzeżenia, intuicji i przeczucia, opartych na metaforach, obrazach i doświadczeniach	szkolenie za pomocą podręczników, książek i lektur
praktyczne przykłady	czysta teoria
cicha wiedza	jawna wiedza
zarządzanie zasobami ludzkimi	zarządzanie nowymi produktami

Tabela 3.3.1.1.a. Porównanie cech charakterystycznych między Japonią a Zachodem pod względem podejścia do wiedzy (opracowanie własne na podstawie, Nonaka i Takeuchi 1995)

A. Kozyra opisuje ten specyficzny sposób percepcji i poznawania filozofii zen jako bezpośredni przekaz dla jaźni, cytując motto z tej religii z opracowania japońskiego uczonego, S. Yanagity:

„Oddzielny przekaz poza spisaną nauką
niezależny od mowy i pisma.
Wskazując bezpośrednio na jaźń,
Osiąga się wgląd w swoją prawdziwą naturę
I dostępuję «stanu buddy»” (Kozyra 2012: 25).

Przekaz cytowanego wiersza polega na uwolnieniu się od zachodniej logiki opartej na języku (mowie i piśmie), bezpośrednim przejmowaniu przekazu do jaźni, co ma doprowadzić do oświecenia. Niewerbalne sposoby percepcji świata i dzielenia wiedzą z innymi odciskają istotne piętno na sposobie komunikowania się, opartym na komunikacji niewerbalnej lub na unikaniu werbalizacji myśli. Wysoki poziom kontekstu kultury japońskiej wynika także z tej tendencji. Nisbett zauważa: „Dla mieszkańców świata zachodniego to *ja* wykonuje działania, dla mieszkańców Wschodu działanie jest czymś, co się podejmuje w harmonii z innymi albo co wynika z interakcji *ja* z siłami pola. Język odzwierciedla owo odmienne podejście do sprawczości” (Nisbett 2011: 119). Przekłada się to na funkcjonowanie jednostki w społeczeństwie.

T. Takata, w celu potwierdzenia tezy, którą stawiają Markus i Kitayama, zbadał występowanie niezależności i współzależności jednostek u Japończyków i ich rozwoju w różnych przedziałach wiekowych w porównaniu z przedstawicielami Australii i Kanady. Wyniki badań wykazują: 1) silniejszą współzależność i słabszą niezależność japońskich studentów, 2) najsłabszą niezależność w wieku dojrzewania u japońskich respondentów i jej wzrost z biegiem starzenia się, 3) najsilniejszą współzależność w wieku dojrzewania u japońskich respondentów. Japońscy dorośli są mniej współzależni. Uczony ten utrzymuje, że Japończycy oswiają się ze współzależnością w początkowej fazie socjalizacji i na jej podstawie dopiero zdobywają niezależność (Takata 1999).

N. Rosenberger zauważa, że zachodnia dychotomia między indywiduum a społeczeństwem, w którym człowiek występuje jako istota racjonalna, niezależna od emocji, intuicji i relacji społecznych, odwróciła uwagę naukowców od społecznego relatywizmu wschodniego, gdzie jednostka jest częścią otoczenia i społeczeństwa:

„Samo słowo ‘ja’ w języku japońskim, *jibun*, oznacza, że *ja* nie jest zasadniczo oderwane od sfery społecznej. *Jibun* dosłownie oznacza ‘własną część’ – część większej całości, która składa się z grup i relacji. Element *jibun* jest zawsze oceniany w stosunku do tej większej całości. Musimy zrozumieć, że jaźń osiąga formę poprzez odnoszenie się do innych [...], poprzez odnoszenie się na wiele sposobów” (Rosenberger 1992: 4).

Niezależnie od raczej dyskusyjnej prawidłowości identyfikacji elementu *ja* z japońską jednostką *jibun*, która aktualna jest raczej w kontekście rozpoznania ‘siebie’ kontrastywnym wobec ‘innego’ (na przykład w terminologii sztuk walki), Rosenberger twierdzi, że japońskie *ja* jakościowo różni się od zachodniego, wyrażającego się jako „liniowa akumulacja doświadczeń i osiągnięć, która cechuje się niezależnością”, podczas gdy ta pierwsza jest „cyklem procesowym nabierającym formy i znaczenia ze swojej pozycji w relacji do innych osób” (Rosenberger 1992: 88).

W literaturze występuje również inny opis pojęcia *ja* w środowisku japońskim, z jego strukturą trójwarstwową: „Ja interakcje – Ja wewnętrzne – Ja bezgraniczne” (Lebra 1992b). Ponadto widoczna jest wielość określeń opisujących cechy japońskiej jaźni: „relacyjna”, „interakcyjna”, „współzależna”, „partykularna”, „sytuacyjna”, „kontekstowa”, „względna”, „kolektywna”, „zorientowana na grupę”, „socjocentryczna” (Kuwayama 1992: 121). Zgodne jest to z identyfikacją: „japońska jaźń jako wieloraka i ruchoma” (Rosenberger 1992: 16). Mimo różnic w sformułowaniach, określenia te podkreślają wspólne cechy: warstwowość, społeczną względność, zbiorczość, zmienność i współzależność.

A. Berque (1992) z kolei zwraca uwagę na zmienność *ja* jako proces identyfikowania. Uważa on, że najistotniejszą cechą wspólną wielu *Nihonjinron* jest „logika oparta na tożsamości predykatu (Nakamura 1983, 1989), miejsca (*basho*) (Nishida 1927), płaszczyzny (*bamen*) (Tokieda 1941) lub otoczenia (Berque 1986, 1990), a zatem logika identyfikacji, a nie tożsamości, w której dzielenie wspólnego atrybutu pociąga za sobą intersubiektywne przesunięcie” (Berque 1992: 101–102). Istotną konkluzją Berque’a w obszarze stosowania języka jest tożsamość orzekania, która jest przedmiotem badań japońskich uczonych, widoczna w pojęciach takich jak *bamen* przedstawiony przez M. Tokieda (1941), *basho* przez K. Nishida (1927) oraz tożsamość orzekania u Y. Nakamury (1983, 1989), (Berque 1992: 95–97). Na przykładzie poezji *haiku* badacz ten rozwija tę tezę i streszcza cechy charakterystyczne orzeczenia języka japońskiego w braku konieczności wyrażenia tożsamości osoby – podmiotu oraz wyrażenie w formie orzeczenia jedynie zjawiska¹³⁶. To umożliwiać ma w kulturze japońskiej „utożsamianie siebie [...] z naturą i innym” (Berque 1992: 102), podczas gdy:

„tradycja europejska ostatecznie stworzyła społeczeństwo, w którym *ja* jest wyraźnie odróżniane od innych” (Berque 1992: 102).

Berque opisuje relacje japońskiego podmiotu z orzeczeniem jako „bycie zamiast stawania się” oraz „uprzedmiotawianie siebie” (Berque 1992: 102). Te nieprecyzyjnie formułowane intuicje eksplikacyjne można streścić w ramach hipotezy perceptywności i odróżnienia w języku japońskim na poziomie leksyki i gramatyki informacji doświadczanej od informacji postrzeganej (Jabłoński 2014, Jabłoński 2021 t. 1: 341-349).

Zmienna forma pojęcia *ja* ma wymagać emocjonalnego, empatycznego zaangażowania jednostki w grupie, co „lekceważy obiektywną intelektualną obserwację i analizę indywidualnych cech” (Nakane 1970: 123). Występuje także pogląd, że:

„[...] w Japonii autonomia jednostki jest szkodliwa dla spójności grupy. Spójność grupy zależy od codziennej integracji ludzi w ramach *ba* jednej grupy lub miejsca – nie tylko poprzez pracę, ale poprzez uczestnictwo emocjonalne” (Rosenberger 1992: 7, za Nakane 1970).

Współzależność i relacje oparte na takiej formie *ja* są postrzegane jako wertykalne przez Nakane, a jako zjawisko *amae* przed Doi (Rosenberger 1992: 7). W takich relacjach ma rzekomo nie istnieć przeciwieństwo między jednostką a otoczeniem, jednostka zaś odczuwać ma wolność zależną od relacji z innymi (Rosenberger 1992: 8 za Doi 1986: 19).

¹³⁶ Jednostka przymiotnikowa *samui* może rzeczywiście stanowić jedyny element wypowiedzi w odniesieniu do doświadczania bezpośrednio przez orzekającego do zjawisk odczuwalnych zmysłowo: ‘Zimno [mi].’

Własne *ja* w pewnych ujęciach badawczych ma nie stanowić obiektywnego centrum świata:

„nie ma stałego centrum, z którego [...] jednostka może wywnioskować bezwarunkowe istnienie” (Smith 1983: 81),

Zatem:

„Japończycy, którzy są zorientowani na kooperacyjne aspekty relacji, zyskują silne poczucie siebie poprzez przybliżanie idealnych typów ról, dołączanie się do grup i sytuowanie się w stosunku do innych ” (Rosenberger 1992: 10).

Ciekawym i zupełnie przeciwnym spostrzeżeniem tego badacza jest, że Japończycy posiadają wewnętrznie silne *ja*, które powinni opanować poprzez samodyscyplinę i dopasować się do norm społecznych. Takie *ja* kłóci się z relatywistycznymi rolami i stanowi przyczynę psychicznej niespójności (Rosenberger 1992: 10). W raczej paradoksalny sposób stwierdzenie to zdaje się przeczyć precyzyjnemu odróżnieniu zmysłowego, własnego *ja* w kontekście niemożności weryfikacji osobistej stanów rzeczywistości zewnętrznej w terminach wzmiankowanej wyżej perceptywności.

Nisbett również porusza to zagadnienie i opisuje je przez pryzmat zaimka osobowego:

„Japończycy rzadko używają zaimka *ja* w znaczeniu uogólnionego *Ja*, niezależnego od sytuacji, w której się znajduje, ze wszystkimi cechami, celami, zdolnościami i preferencjami. Zamiast tego stosują oni wiele różnych *ja*, w zależności od rozmówcy i okoliczności” (Nisbett 2011: 51).

Bachnik (1994: 15) rzuca światło na pojęcie *ja* w ujęciu semantycznym i pragmatycznym. Wyjaśnia, iż w językach indoeuropejskich pojęcia *self* i *person* są tożsame, co urzeczywistnione jest w języku w formie zaimka osobowego. Można to określić również jako rozróżnianie między *self* a *non-self*” (Bachnik 1994: 15). Japońskie *ja* jest zaś płynne i zmienne w zależności od kontekstu, czyli użycia pragmatycznego¹³⁷. Według Bachnika:

„[...] pragmatyczne znaczenie definiuje inną perspektywę na jaźń i życie społeczne niż znaczenie semantyczne lub propozycjonalne. Znaczenie pragmatyczne można nawet postrzegać jako konstytutywną dynamikę między jaźnią a życiem społecznym, w której jedno konstytuuje i jest konstytuowane przez to drugie” (Bachnik 1994: 16).

¹³⁷ To zjawisko występuje również w innych językach. W języku mongolskim determinantem wyboru konstrukcji syntaktyczno-gramatycznej między osobową lub bezosobową jest stopień wpływu agenta na daną sytuację opisaną przez dane zdanie, zwane *cline*, lub stopniowa gradacja podmiotowości (Hashimoto 2016). Bachnik rozszerza to pojęcie na *cline of person*, które rozprzestrzenia się od *self* do *world* i w języku japońskim występować ma również w ujęciu w samej komunikacji takich niuansów rytualnych formalności czy opakowania (*wrapping*) (Bachnik 1994: 15–16).

Pragmatyczne znaczenie nawiązuje tu do dychotomii *uchi/soto*:

„[...] społecznie zdefiniowane jaźń i perspektywę struktury, która obejmuje «podmiot», można postrzegać jako dwie strony tej samej monety. [...] ta dynamika jest kluczowa dla japońskiej jaźni i porządku społecznego, a przykładem jest organizacja *uchi/soto* (Bachnik 1994: 16).

Perspektywa wyrażona w formie zaimka osobowego lub podmiotu gramatycznego zależy od znaczenia „pragmatycznego” lub „indeksykalnego/ deiktycznego”. W ujęciu takiego japońskiego *ja* porządek społeczny przejawia się jako „relatywny”, „sytuacjonistyczny”, „przesuwający się w zależności sytuacji”, co stanowi podwalinę podstawowych zasad strukturalnych (Nakane 1970; Lebra 1976; Bachnik 1994). W perspektywie socjolingwistycznej Japończycy mają, raczej enigmatycznie, nadawać znaczenie temu, w czym Europejczycy często nie widzą znaczenia.

Powyższe może prowadzić do kwestionowania fundamentalnej reguły leżącej u podstawy gramatyki języków indoeuropejskich – koncepcji osoby gramatycznej wyrażonej w formie osoby pierwszej, drugiej i trzeciej, w liczbie pojedynczej lub mnogiej. W kulturze zachodniej pierwsza osoba liczby pojedynczej – „ja” jako myślące *ja*, obserwujące, pojmujące otoczenie jako świat – ma niepodważalne znaczenie. Taka kartezjańska jaźń może nie być rzeczą uniwersalną dla ludzkości. P. Wetzel zauważa, że „[...] *Ja* języków indoeuropejskich jest uniwersalnym podłożem deiktycznym dla wszelkiego dyskursu” oraz „w języku japońskim punktem zaczepienia lub podstawą deiktyczną nie jest indywidualne ego, ale raczej zbiorowo zdefiniowany punkt widzenia reprezentowany jako *uchi*” (Wetzel 1994: 71). Nie brak jednak również perspektyw bardziej systemowego ujęcia tego zjawiska, jak w koncepcji osoby honoryfikatywnej w przeciwieństwie do pojęcia osoby gramatycznej (Jabłoński 2021 t. 2: 110-114). Ponadto zaznaczyć należy, że zaimki osobowe japońskie, a raczej elementy odpowiadające zaimkom osobowym w innych językach, charakteryzują się silnie zarysowanymi właściwościami honoryfikatywnymi, z drugorzędym znaczeniem wartości osoby gramatycznej (Jabłoński 2021 t. 3: 237-240).

B. Wojciechowski w badaniach dotyczących honoryfikatywności japońskiej nawiązuje do gramatyzacji informacji nacechowanej społecznej: w kulturze zachodniej pod względem semiotycznym informacja o osobie odgrywa kluczową rolę, co przekłada się na obligatoryjność oznaczania wartości osoby. Informacja o honoryfikatywności nie jest obligatoryjna (Wojciechowski 2011: 218). Języki europejskie nie wymagają

gramatyzacji honoryfikatywności lub wymagają jej w ograniczonym wymiarze¹³⁸. W kulturze japońskiej informacja o osobie jest nieobligatoryjna i niezgramatyzowana. Informacja o honoryfikatywności jest niezbędna i pozostaje zakodowana w każdym predykanie. Zróznicowanie sposobu kodowania hierarchiczności społecznej w języku wynikać może z indywidualizmu i egalitaryzmu europejskiego w przypadku kultur zachodnich, a z komunitaryzmu i hierarchiczności w krajach wschodnioazjatyckich. W tym drugim przypadku relacje socjolingwistyczne między nadawcą i odbiorcą są określone jako: „zakotwiczenie nadawcy i odbiorcy komunikatu w hierarchii względem siebie nawzajem”.
Zaś :

„Dla Europejczyka informacja o pozycji społecznej uczestników komunikacji nie musi być istotna dla skutecznej i całkowicie poprawniej etykiety komunikacji, dla Japończyka jest natomiast informacją zasadniczą, bez której nie może nawiązać poprawniej i właściwej etykiety komunikacji” (Wojciechowski 2011: 129).

B. M. Irgens przeprowadza porównanie przejawów honoryfikatywności w języku japońskim i angielskim w użyciu zaimków osobowych. Japońskie zaimki osobowe są zazwyczaj wielosylabowe, otwarte pod względem leksykalnym, mogą być używane z sufiksem liczby mnogiej, modyfikowalne pod względem syntaktycznym, np. poprzez przymiotniki czy zdania. Deiksa społeczna występuje na poziomie leksykalnym. W języku japońskim nie występuje osobowa forma deiksy pozbawionej nacechowania społecznego. Zatem wiążą się również z okazywaniem empatii i dystansu psychicznego. Te zjawiska lingwistyczne przedstawiają się zupełnie odmiennie na przykład w języku angielskim, w którym zaimki osobowe są neutralne społecznie. Tak zwane T/V, zaimki osobowe występujące w wielu językach indoeuropejskich, ujawniają wprawdzie wymiar społeczny komunikacji, acz ogranicza się to jedynie do podstawowych kategorii osobowych (Irgens 2017: 117). W przypadku japońskich zaimków osobowych „osoba i rola społeczna łączą się w leksykalnie wyrażoną całość” (Irgens 2017: 172). S. Marmaridou uważa je za „społeczno-osobową deiksę” (Irgens 2017: 107), dla której „[...] role uczestnika i role społeczne są kodowane równocześnie” (Irgens 2017: 172). B. M. Irgens proponuje zastąpienie ról społecznych S. Marmaridou „deiksami bliskości/odległości identyfikacyjnej” (Irgens 2017: 265). Zauważa on, że „japoński skłania się do wyróżnienia empatii, podczas gdy angielski to raczej język wyróżniający osobę” (Irgens 2017: 265). Badacz ten twierdzi, że język

¹³⁸ „[...] język angielski nie wymaga gramatyzacji honoryfikatywności nawet w czasownikach odnoszących się do odbiorcy, polski zezwala na to tylko w czasownikach nieodnoszących się do odbiorcy” (Wojciechowski 2011: 219).

japoński wykazuje orientację sytuacyjną, a angielski osobową. Identyfikuje on naukę języka japońskiego jako wyzwanie dla osób, dla których językiem ojczystym jest *person-prominent language*, jak język angielski. Nauka honoryfikatywności ma wymagać zaawansowania i jest czasochłonna (Irgens 2017: 276–277).

Empiryczne badania D. Kondo, amerykańskiej antropolog pochodzenia japońskiego, ukazują zasięg i skalę problemów obcokrajowca będącego członkiem grupy *uchi* w japońskim środowisku rodzimym a zarazem problemów japońskiego społeczeństwa w kontakcie z inną kulturą. Cel antropologicznych badań Kondo miał pierwotnie polegać na opisie uniwersalnej u Japończyków koncepcji pojęcia *ja*. Z biegiem czasu okazało się to jednak nieosiągalne. *Ja* zmienia się w zależności od kontekstów społecznych, jest dynamicznie w nich wytwarzane¹³⁹ (Kondo 1990).

Ta świetnie przygotowana badaczka, mimo wnikliwej obserwacji relacji i zjawisk zachodzących w rodzinie gospodarzy, u których mieszkała, i żmudnego starania, by zaadaptować się do ich środowiska, miała doświadczać problemów z własną tożsamością (jako badacz, studentka, córka, żona, Japonka, Amerykanka, japońska Amerykanka), Spowodowało to „załamanie tożsamości między kulturami i między różnymi aspektami tożsamości” (Kondo 1990: 17):

„Tożsamość może oznaczać jedność lub fuzję, ale dla mnie to, co się wydarzyło, było fragmentacją jaźni. Tej fragmentacji sprzyjały mój własny udział w życiu Japończyków oraz działania moich przyjaciół i znajomych. W najbardziej skrajnym momencie stawiałam się «innym» we własnym umyśle, gdzie moja tożsamość, którą znałam w innym kontekście, po prostu się załamała” (Kondo 1990: 16).

O wyobrażeniu Japończyków na temat siebie samych Kondo mówi, iż „rasa, język i kultura przeplatają się ze sobą” (Kondo 1990: 11), a odchylenie od tego schematu wywołuje negatywne reakcje¹⁴⁰. D. Kondo często używa określenia „reprogramowanie swojej tożsamości na japońską” w sytuacji, w której próbowała zbliżyć się do japońskiego środowiska. Gdy nie mogła sprostać oczekiwaniom Japończyków, przynosiło to zawsze stres nie tylko dla niej samej, lecz również dla otoczenia, i odczuwała, że otoczenie zamierza z niej zrobić „najbardziej japońską jak to możliwe” (Kondo 1990: 12). Miała ona być świadoma, że odgrywanie ról skutecznie redukuje dysonans wobec otoczenia, lecz to tylko pogłębiało jej dyskomfort:

¹³⁹ *Crafting self* w języku oryginalnym, które dało tytuł książce tej badaczki.

¹⁴⁰ Autorka relacjonuje, iż potomkowie Japończyków o japońskim wyglądzie wychowani za granicą są z niedowierzaniem krytykowani za brak kompetencji kulturowych.

„W jaki sposób ludzie, których znałam, kształtowali siebie i swoje życie w zmieniających się polach władzy i znaczenia oraz jak robili to w określonych sytuacjach i w określonym kontekście historycznym i kulturowym?” (Kondo 1990: 10).

Jak stwierdza autorka: „Kurs literackiego japońskiego na Harvardzie nie przydał się na wiele, aby przygotować mnie do realiów codziennego życia w Tokio” (Kondo 1990: 11). Nie sposób weryfikować jakości kursu, jaki przeszła badaczka. Zarazem istotny wydaje się fakt, że różnica w pojęciu *ja* stwarza problemy zarówno dla obcokrajowców, jak i dla Japończyków w warunkach interakcji bliskich w ramach grupy *uchi*. Realne problemy komunikacyjne zauważalne są nie tylko w takim małym środowisku jak to rodzinne, opisane przez Kondo, lecz również zdarzają się w znacznie większych organizacjach, w skali ogólnojapońskiej, i występowały przez długi czas, włącznie z obecnymi czasami.

Mimo nieustannych sukcesów gospodarczych i ekspansji kultury za granicą, na scenie międzynarodowej, od lat 70. ubiegłego wieku aż do dziś Japonia boryka się z problemem umiędzynarodowienia *kokusaika*. Tym samym podkreśla się potrzebę wykształcenia definiowanych w sposób raczej abstrakcyjny ‘kosmopolitów’ (*kokusaijin* 国際人). Tożsamość taką można rozumieć w terminach umiejętności komunikowania się oraz współpracy z (wszystkimi) obcokrajowcami na arenie globalnej. Z roku na rok rośnie liczba przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą za granicą oraz liczba turystów zagranicznych odwiedzających Japonię i nasila się akcentowanie potrzeb umiędzynarodowienia, co potęguje jedynie poczucie braku takich kompetencji u większości Japończyków. Następstwem tego zjawiska jest lansowanie w środowisku akademickim i biznesowym nowego hasła ‘kadr globalnych’ *grobaru jinzai*, podkreślającego bardziej globalne kompetencje jednostek niż zdolność zarządczą przedsiębiorstwa. Zarazem japońskie korporacje, nie tylko międzynarodowe, lecz również średnie, a nawet małe przedsiębiorstwa, uznają kompetencje komunikacyjne w języku angielskim za kryterium awansu na stanowiska kierownicze, co skłania pracowników do gorliwej nauki języka. Niektóre organizacje korporacyjne przyjęły nawet angielski jako oficjalny język korporacyjny¹⁴¹, a największe uczelnie podjęły decyzję o prowadzeniu niektórych wykładów po angielsku, a nawet organizacji całej edukacji w tym języku na wybranych kierunkach¹⁴².

¹⁴¹ Na przykład Rakuten, Fast Retailing Co., Shiseido Co., <https://www.japantimes.co.jp/news/2018/11/07/national/rakutens-english-drive-case-study-success-wider-adoption-japan-inc-much-slower-going/> (dostęp: 18.01.2021).

¹⁴² List of Japanese universities degree programs offered in English (<http://www.global.tsukuba.ac.jp/studyinjapan/programs/>), dostęp: 18.01.2021.

A. Jabłoński, cytując japońskiego badacza H. Inamurę (Inamura 1980: 130), porusza temat obecności szeregu problemów innych niż językowe, stanowiących główne czynniki utrudniające przystosowanie się Japończyków do obcego środowiska: „przebieg procesu przystosowania, indywidualne cechy charakteru, aspekty kulinarne, przebieg dotychczasowej kariery zawodowej oraz płeć i wiek” (Jabłoński 2012: 196)¹⁴³. Zalicza do nich również całe środowisko i uwarunkowania społeczno-kulturowe w innym kraju, jakimi są różnorodność pod względem warunków życia, narodowości, stopnia zamożności, odmienne relacje interpersonalne. Zaś „[...] charakterystyczne pozostaje jednak umiejscowienie ich raczej w sferze przekonań i obrazów świata niż w obrębie komunikacji językowej” (Jabłoński 2012: 197). Te jednak czynniki wydają się zyskiwać uznanie na poziomie oficjalnym w znacznie mniejszym stopniu.

Typowym zjawiskiem dla Japonii jest wdrażanie centralnej polityki rządowej polegającej na kształtowaniu Global Human Resource (GHR), czyli Globalnych Zasobów Ludzkich. Tak określony personel ma posiadać następujące kompetencje: „lingwistyczne i komunikacyjne”, „samosterowanie i pozytywna postawa, duch podejmowania wyzwań, konkurencyjność i elastyczność, poczucie odpowiedzialności i misja” oraz „zrozumienie innych kultur oraz tożsamość jako obywatel Japonii”¹⁴⁴ (The Council on Promotion of Human Resource for Globalization Development, 2011). Większość japońskich firm i największe uczelnie implementują tę rządową politykę. Ukazuje to, że problemy zarządcze, zwłaszcza w zakresie HR nie zostały rozwiązane, a wręcz stają się znaczącym problemem dla całego japońskiego środowiska biznesowego (Sekiguchi, Froes i Iguchi 2016).

Celem sprostania wymaganiom i potrzebom społeczeństwa świata biznesu i nauki, Ministerstwo Edukacji Japonii wdraża reformy edukacyjne mające na celu podniesienie praktycznych kompetencji uczniów. Jedną z nich jest reforma nauczania języka angielskiego, która weszła w życie w roku 2020¹⁴⁵. Polega ona na obniżeniu wieku rozpoczęcia nauki tego języka w szkołach (z pierwszej klasy gimnazjum na trzecią klasę podstawówki) oraz rozwijaniu praktycznych umiejętności mówienia i słuchania. Trzecioklasiści (w wieku 8–9 lat) będą się uczyć tego języka jako przedmiotu obowiązkowego, lecz bez ocen, a już od piątej klasy jako przedmiotu z oceną. Celem tej reformy jest: osiągnięcie poziomu A1 – A2

¹⁴³ Za Inamura 1980: 162–209.

¹⁴⁴ “linguistic and communication skills”, “self-direction and positiveness”, “a spirit for challenge, cooperativeness and flexibility”, “a sense of responsibility and mission” i “understanding of other cultures and a sense of identity as a Japanese person” w języku angielskim.

¹⁴⁵ Por. <https://jalt-publications.org/articles/24344-getting-ready-2020-changes-and-challenges-english-education-public-primary-schools> (dostęp: 18.01.2021).

(CEFR) po zakończeniu gimnazjum, a poziomu A2 – B1 po liceum, a po studiach oczekiwane jest posiadanie kompetencji swobodnego komunikowania się w zawodzie.

Poziom znajomości języka angielskiego w Japonii, wobec podanej w treści raportu TOEFL z roku 2017 średniej wszystkich wyników 82 punkty (max. 120 punktów), wynosi 71 punktów, co daje 145 miejsce w rankingu ogólnym (Chiny – 79, Korea – 84, Polska – 90 punktów). To drugie miejsce od końca wśród krajów Azji (ETS 2019). Raport EF EPI Proficiency Index z roku 2020. również potwierdza słabą pozycję Japonii, klasyfikowanej w kategorii *Low proficiency* (wśród pięciu kategorii – *Very high, High, Moderate, Low* i *Very low*) (EF Education First 2020). Taki stan, niezależnie zgoła od faktu, czy kompetencje w języku angielskim rozstrzygają o sukcesie w komunikacji, obrazuje potencjalny problem z porozumiewaniem się w środowisku międzynarodowym.

3.3.1.2. Polska w kontaktach z innymi kulturami

Współcześnie, wskutek postępu globalizacji i ekspansji języka angielskiego na świecie oraz w wyniku uzyskania przez ten język statusu *lingua franca*, wydawać się może, że wartości Zachodu, w tym zachodnie pojęcie *ja*, to standard światowy. Pośrednio można odnaleźć odzwierciedlenie tej tezy w kontrastywnym opisie kultury polskiej wobec innych kultur, co szczególnie w kontekście korporacyjnym identyfikować można właściwie z powszechnym uznaniem polskiej kultury korporacyjnej za przynależną do tak zwanego Zachodu.

C. Geertz zauważa:

„Zachodnia koncepcja osoby jako ograniczonego, jedyne w swoim rodzaju, mniej lub bardziej zintegrowanego wszechświata motywacyjnego i poznawczego, dynamicznego centrum świadomości, emocji, osądu i działania zorganizowanego w odrębną całość i kontrastującego zarówno z inną tego typu całością, jak i z jej społecznym i naturalnym tłem jest, jakkolwiek niepoprawne może się nam wydawać, dość osobliwym pomysłem w kontekście kultur świata” (Geertz 1984: 59).

N. Dubrow i K. Nader zauważają, że taki stan może powodować dyskomfort:

„[...] strach, że ludzie z Zachodu (co wydaje się oznaczać przede wszystkim Stany Zjednoczone i Europę Zachodnią) nie będą honorować ani szanować tradycyjnych wierzeń czy sposobów myślenia danej kultury, będą patrzeć tylko na jednostkę, a nie na jej środowisko czy okoliczności, a nie zaspokajać wszystkich jego potrzeb, w tym konkretnych potrzeb (na przykład potrzeb uchodźców dotyczących żywności, schronienia i zaopatrzenia w leki) lub będzie mało mistycznego lub duchowego myślenia. Czasami pojawia się gniew, że ludzie Zachodu myślą, że znają całą prawdę o wszechświecie, a nie jest to ta sama prawda, którą honoruje ta konkretna kultura” (Dubrow i Nader 1999: 2).

Jeśli chodzi o polskie pojęcie *ja*, to polskie zaimki osobowe nie odbiegają znacznie pod względem ścisłego odniesienia do deiksy osobowej (znaczenia gramatycznych wartości

wymiaru osoby) od zaimków angielskich oraz od zaimków osobowych języków europejskich. Konsekwentnie zatem potencjalne problemy w komunikacji japońsko-polskiej pod względem odniesienia do *ja* można w dużym acz uzasadnionym uproszczeniu identyfikować z problemami opisanymi wyżej na osi Wschód – Zachód. Można w tym kontekście zasadniczo pominąć problemy w bezrefleksyjnym użyciu polskiego *ty* jako odpowiednika angielskiego *you*, choć, jak wzmiankowano wyżej, również one mogą mieć wpływ na znacznie słabsze niż w Japonii rozpoznanie ról społecznych i korporacyjnych w Polsce, widoczne również w analizowanych niżej przykładach problemów komunikacyjnych. Użytkownicy języka polskiego zasadniczo nie wykazują współcześnie znacznego wyczulenia na uproszczenia wynikające z przyjęcia kryteriów anglojęzycznych jako domyślne w komunikacji korporacyjnej w organizacjach międzynarodowych. Często stosowany w takiej komunikacji między osobami o bliższych lub nieuznawanych za znacznie odległe rang jest zabieg „skracania dystansu” poprzez zwracanie się do siebie „na ty” lub po imieniu. Użycie nacechowanych honoryfikatywnie form zaimków osobowych *pan/pani/państwo* występuje w odniesieniu do rozmówców o rangach wertykalnych raczej odległych, zwykle jedynie w bardzo oficjalnych okolicznościach komunikacji.

W szerszym kontekście tożsamości kulturowej, jeśli uważać Polskę za reprezentanta kultury zachodniej, opis pojęcia *ja* i jego konotacji kulturowych w kontekście potencjalnych problemów komunikacyjnych wydaje się ramowo adekwatny. J. Orzeł wyjaśnia, że trzy główne filary kultury europejskiej – filozofia grecka, prawo rzymskie oraz chrześcijaństwo – przyczyniły się do powstania także w Polsce europejskiej tożsamości (Orzeł 2010: 157). Mimo tego postawa wobec Europy, w szczególności Europy Zachodniej, wykazuje cechy ambiwalentne. W średniowieczu Polska pełniła rolę obrońcy chrześcijaństwa przed pogańskimi sąsiadami oraz przed islamizacją (Orzeł 2010: 152). Zarazem ten sam Zachód, uratowany przez Polskę przed obcymi inwazjami, odwrócił się od Polski:

„Czymże są wszystkie ówczesne okrucieństwa w porównaniu tego, co naród polski teraz cierpi i na co Europa. teraz obojętnie patrzy! [...] a do litościwych narodów europejskich, które płakały nad Polską jak niedołążne niewiasty Jeruzalem nad Chrystusem, naród nasz przemawiać tylko będzie słowami Zbawiciela: «Córki Jerozolimskie, nie płaczcie nade mną, ale nad samymi sobą»” (Mickiewicz 1992: 41).

Jeśli spojrzeć na tożsamość polską w ujęciu historycznym, polski sarmatyzm był obok chrześcijaństwa zjawiskiem charakterystycznym dla tego kraju. Te fundamentalne wartości wiązały się ze zjawiskami takimi jak kosmopolityczność i wielokulturowość:

„W XVI w. mimo przewagi ciągłej i znacznej elementu rdzennie polskiego ukształtowało się wielkie królestwo pluralistyczne, złożonych nacji, języków, wyznań, plemion, księstw,

regionów, obrządków, szkół, eksperymentów naprawiania życia zbiorowego” (Bartnik 2001: 103).

Złożona historia powoduje resentymenty powiązane z kompleksem niższości wobec Zachodu, a kompleksem wyższości wobec sąsiadów ze Wschodu. Zarazem:

„Polacy nie są przeciw wielokulturowości, nie boją się jej, mimo wielu zagrożeń, jakie może ona nieść. Dzięki członkostwu w UE Polacy czują się obywatelami wielokulturowego kraju. Jesteśmy ciekawi i otwarci na inne kultury, szanujemy je jednak, oczekując szacunku w zamian” (Skiba 2017: 40).

W nowożytnym polskim społeczeństwie postępuje westernizacja i amerykanizacja zwyczajów. Te wartości oscylują się między biegunami: konserwatyzm/liberalizm, tradycja/nowoczesność, modele rodzime/otwartość na obce kultury, religijność/świeckość, społeczność/indywidualizm, polskość/wpływy Europy i Stanów Zjednoczonych. Ogólnie polskie społeczeństwo można uznać za pozostające w procesie transformacji pod względem codziennych zwyczajów i nie ma obecnie spójnego obrazu nowoczesnej polskości, a jego ogólny przekrój zbliża się do zwyczajów kultury zachodniej. (Arcimowicz, Bieńko i Łaciak 2016). Pod względem zadowolenia z życia w zależności od zawodu, schemat zbliża się w coraz większym stopniu do schematu występującego w Stanach Zjednoczonych (Słomczyński i in. 1999: 186)¹⁴⁶. Z drugiej strony, niezależnie od pewnych historycznych i warunkowanych stosunkowo niedawnymi wydarzeniami resentymentów dotyczących bliższych i dalszych europejskich sąsiadów Polski, jako język domyślny w komunikacji międzynarodowej raczej bez sprzeciwów uznawany jest język angielski. Obecność zjawisk i przedstawicieli kultur nieeuropejskich i nieamerykańskich w kontekście komunikacji zwykle odbierana jest jako egzotyczna, choć także z odniesieniem raczej do języka angielskiego jako do domyślnego języka komunikacji bezpośredniej. Komunikacja niebezpośrednia, w językach innych niż język angielski, zachodzi zwykle z pośrednictwem tłumaczy. W kontekście takiej komunikacji warto też wymienić raczej pozytywny obraz Japonii i przejawów japońskiej kultury u ogółu Polaków w ogólnie zorientowanych wynikach badań opinii publicznej¹⁴⁷.

¹⁴⁶ W latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku pracownicy fizyczni i niewykwalifikowani w Polsce odczuwali dobrobyt w większym stopniu niż pracownicy umysłowi. Po przemianie ustrojowej tendencja ta odwróciła się i upodobniła się do społeczeństw zachodnich (Słomczyński i in. 1999: 186).

¹⁴⁷ Od 1993 r. CBOS prowadził badanie na temat stosunku Polaków do innych narodów, w ramach których respondenci są pytani o swoją sympatię i niechęć do obcych państw. Japonia, mimo dużej odległości geograficznej od Polski, utrzymuje co roku stosunkowo wysoki poziom sympatii, która oscyluje między 30 i 48%. Niechęć do Japonii występuje raczej na niskim poziomie i w ostatnich latach nie przekracza 20% (najwyższą wartość osiągnęła 33% w 2005r i 30 % w 2006 r. (Japonia nie jest wymieniona w badaniach od

Zarazem pewien brak spójnego obrazu nowoczesnej kultury polskiej w opinii obcych wydaje się również w sposób co najmniej wystarczający potwierdzony przez wiele wyników badań. Badania realizowane w dziedzinie glottodydaktyki wobec obcokrajowców uczących się języka polskiego, dotyczące obrazu polskiej kultury, pokazują, że „[...] widzenie polskości jest nieomal indywidualne” (Gębał 2010: 74). Wyznanie i przynależność etniczna mają wpływ na wartości społeczne. Również dylematy aksjologiczne między polskimi tradycyjnymi wartościami a wartościami europejskimi dosyć wyraźnie się ujawniają, a ta sprzeczność tożsamościowa jest wzmacniana poprzez zmiany stylu życia. Obraz Polski u obcokrajowców jest podzielony. Jednocześnie w realiach funkcjonowania organizacji korporacyjnych, w tym w szczególności japońskich organizacji, pomimo ich obecności w nurcie politycznym i ideowym, trudno wzmiankować o istotności zjawisk takich jak nacjonalizm lub ksenofobia.

Komunikacja międzykulturowa w obszarze nowoczesnej gospodarki jest stosunkowo nowym zjawiskiem w kontekście Polski. Można odnaleźć znacznie mniej literatury w porównaniu do badań poruszających temat kultury japońskiej w kontakcie z innymi kulturami. Wybrane aspekty kultury polskiej w środowisku heterogenicznym omówiono w kolejnych rozdziałach w ramach opisu relacji japońsko-polskich.

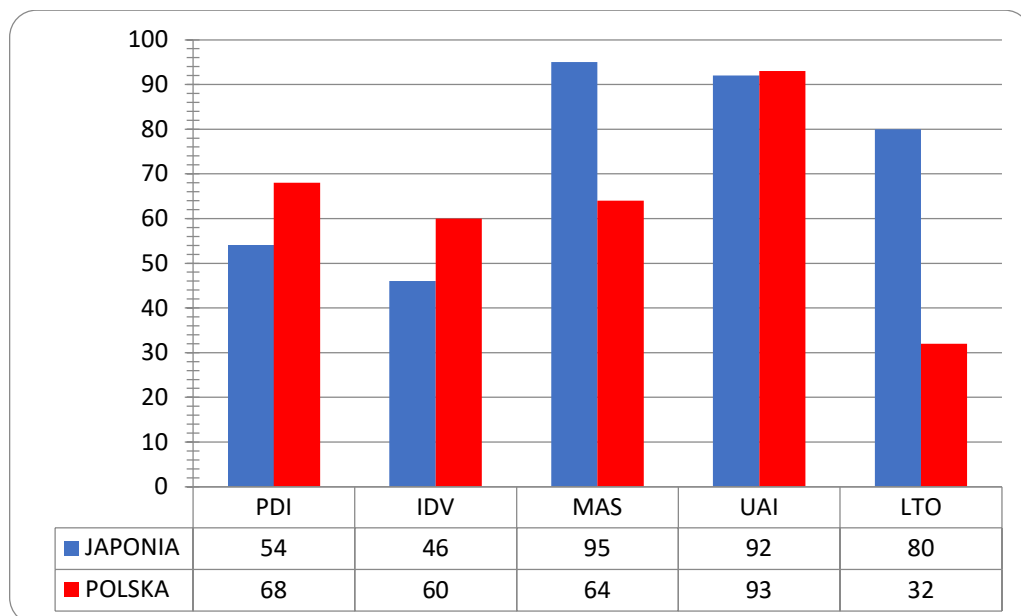
3.3.2. Porównanie parametrów w terminach wymiarów kultury

3.3.2.1. Wymiary binarne

Dla bardziej szczegółowego porównania kultury japońskiej i polskiej zastosowano wymiary kultury Hofstede’a: Dystans Władzy (Power Distance Index – PDI), Kobiecość i Męskość (Masculinity – MAS), Kolektywizm i Indywidualizm (Individualism – IDV), Unikanie Niepewności (Uncertainty Avoidance Index – UAI) i Orientacja długoterminowa (Long Term Orientation – LTO).

Cechami charakterystycznymi kultury japońskiej są bardzo wysoka lub wysoka wartość MAS, UAI oraz LTO przy umiarkowanym poziomie pozostałych dwóch wskaźników. Kultura polska charakteryzuje się bardzo wysokim UAI i niskim poziomem LTO przy umiarkowanym poziomie pozostałych trzech wskaźników (Rysunek 3.3.2.1.a).

2021 r.). W 2020 r. 40% respondentów ujawniło swoją sympatię wobec Japonii, przy 32% wobec Chińczyków, 36% wobec Niemców, 53% wobec Czechów i 50% wobec Amerykanów. (CBOS 2022)



Rysunek 3.3.2.1.a. Porównanie wartości wskaźników Hofstede'a dla Japonii i Polski (opracowanie własne na podstawie danych opublikowanych w serwisie <http://geert-hofstede.com>).

Z porównania wynika, że czynnikiem najbardziej różne to MAS i LTO. Jeśli chodzi o MAS, Japonia wyróżnia się najwyższą wartością wśród wszystkich krajów badanych przez Hofstede'a, a to oznacza, że „w Japonii wartość tego wskaźnika jest bardzo wysoka, co przekłada się na postrzeganie pracy jako obowiązku wynikającego z życia, a także fakt, że karierę zawodową robią praktycznie tylko mężczyźni” (Kraśiński 2014: 64). Jeśli chodzi o UAI oba kraje mają prawie identyczną wartość. Japońskie odniesienie jest zdecydowanie nastawione na perspektywę długoterminową, podczas gdy Polska kieruje się krótkoterminowością:

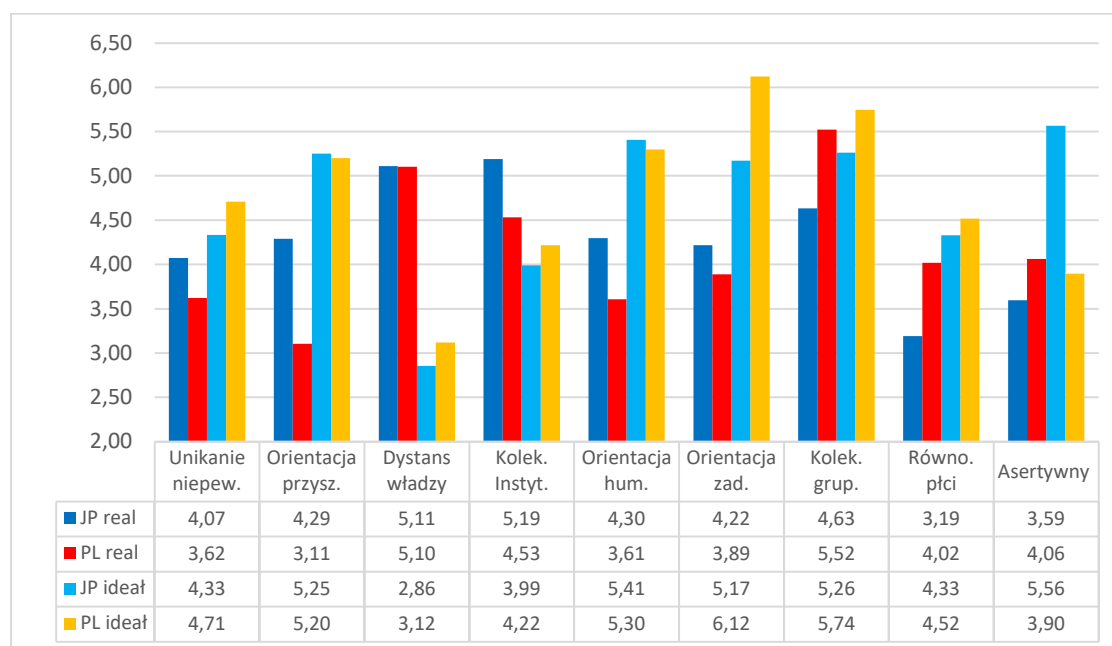
„w Polsce rezultaty powinny być szybko zauważalne, natomiast w Japonii [...] liczą się wytrwałość i systematyczne wysiłki w celu stopniowego osiągnięcia rezultatów [...]” (Kraśiński 2014:64).

3.3.2.2. Wymiary praktyczne

Wymiary kulturowe projektu GLOBE zostały omówione w 3.2.5.2. celem wyodrębnienia cech charakterystycznych klastrów kulturowych. W ujęciu wartości realnych Japonia wykazuje wyższą wartość niż Polska w unikaniu niepewności, orientacji przyszłościowej, kolektywizmie instytucjonalnym, orientacji humanitarnej, orientacji zadaniowo-wynikowej. W kolektywizmie grupowym, równouprawnieniu płci i asertywności wartość Polski jest większa. Oba kraje wykazują prawie równą wartość dystansie władzy. Ujęcie idealne wykazuje niemalże identyczną tendencję. Widoczne są dążenia do większego unikania niepewności, znaczniejszej orientacji przyszłościowej, redukcji kolektywizmu

instytucjonalnego, mocniejszej orientacji humanistycznej i zadaniowo-wynikowej oraz mocniejszego kolektywizmu grupowego i równouprawnienia płci. Jeśli chodzi o asertywność Japończycy chcą jej wzmocnienia, a Polacy jej redukcji (Rysunek 3.2.2.2.a).

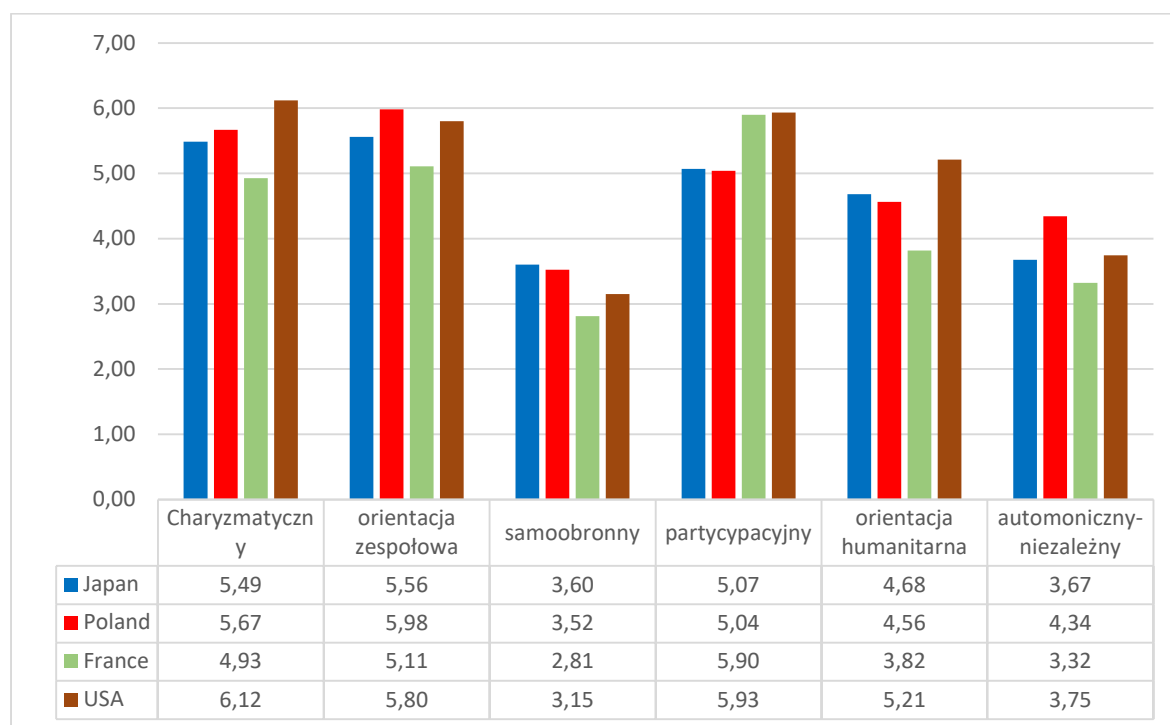
Wyniki te nie pokrywają się całkowicie z wynikami badań Hofstede'a. W wymiarze dystansu władzy wymiar Hofstede'a wykazuje większą wartość dla Polski w porównaniu do Japonii, a według wyników GLOBE oba kraje znajdują się na prawie takim samym poziomie. Jeśli chodzi o unikanie niepewności u Hofstede'a, skala obu krajów jest prawie identyczna, a w wymiarach GLOBE Japonia prezentuje wyższą wartość niż Polska. Parametry kobiecość-męskość i orientacja długoterminowa Hofstede'a są zgodne z ich odpowiednikami w GLOBE, równouprawnieniem płci oraz orientacją przyszłościową. Oba badania ukazują Japonię jako kulturę o wyższej orientacji przyszłościowej (długoterminowej) i słabszym równouprawnieniu płci niż Polska. W przypadku wymiaru indywidualizmu wyniki porównawcze są złożone. W aspekcie asertywności oraz kolektywizmu instytucjonalnego wyniki obu badań są spójne. Natomiast w ujęciu kolektywizmu grupowego można zauważyć różnice w uzyskanych wynikach.



Rysunek 3.2.2.2.a. Porównanie kultury Japonii i Polski według wymiarów GLOBE (opracowanie własne na podstawie: <https://globeproject.com>)

Pod względem wyników dotyczących oczekiwanego stylu przywództwa można zauważyć zadziwiające podobieństwo. Prawie w każdym z sześciu wymiarów wyniki są prawie na takim samym poziomie z wyjątkiem autonomiczności-niezależności. Zarazem

ogólna różnica wartości między obiema kulturami jest mniejsza niż na przykład wartości Francji i Stanów Zjednoczonych (Rysunek 3.2.2.2.b).



Rysunek 3.2.2.2.b. Oczekiwany styl przywództwa wybranych krajów według GLOBE (opracowanie własne na podstawie: <https://globeproject.com>)

3.3.3. Sytuacje międzykulturowe jako źródło problemów

A. Jabłoński, adaptując cztery parametry kategorii sytuacji komunikacyjnych: *uchi* ‘prywatne’, *soto* ‘publiczne’, *omote* ‘oficjalne’ i *ura* ‘nieoficjalne’, opisujące typowe zachowania Japończyków wyznaczone przez Sugiyamę Lebrę (por. 2.1.2.5), proponuje na ich podstawie własny model typowego funkcjonowania polskiego środowiska komunikacyjnego (Tabela 3.3.3.a) (Jabłoński 2013: 217). Zarazem rysuje się tu również różnica w liczbie typowych sytuacji komunikacyjnych. W porównaniu do japońskiego środowiska komunikacyjnego, w którym nie przewiduje się sytuacji na styku parametrów *prywatne-oficjalne*, zaś na styku parametrów *publiczne-nieoficjalne* występuje zachowanie ANOMICZNE, w polskim środowisku komunikacyjnym można wyznaczyć typowe wzory zachowań w każdym z czterech pól. Sytuacja komunikacyjna SZCZERA występuje, gdy interlokutorzy swobodnie i wzajemnie wyrażają swój pogląd, odwołując się w swym pojęciu do uniwersalnej i obiektywnej „prawdy” (co odpowiada również logicznemu, ścisłemu odwołaniu do faktów w pojęciu Zachodu). Sytuacja ta różni się od RYTUALNEJ, w której rangi społeczne i wynikające z nich „formalne” schematy behawioralne powinny być zachowane. W polskim środowisku sytuacje takie można przeciwstawić sobie na osi *rytual-*

prawda (Jabłoński 2012: 217). Sytuacje HONOROWE można z kolei zaobserwować w okolicznościach nacechowanych niepewnością pod względem oczekiwań odbiorcy. Nadawca manifestuje intencję uczynienia czegoś więcej dla odbiorcy, niż ten się spodziewa lub odwrotnie: brak intencji dalszego czynienia czegokolwiek poza tym, co już zostało uczynione. W japońskim środowisku komunikacyjnym unika się takich sytuacji.

Jabłoński wskazuje ponadto na „inherentne założenie równości i tożsamości potencjalnych interlokutorów” (Jabłoński 2012: 218). Dla interlokutorów w typowym środowisku japońskim charakterystyczny (co można wskazać także w terminach unikania niepewności w ramach wyróżnionych wyżej wymiarów kultury) jest brak obawy przed sytuacjami nieprzewidywalnymi i nieoczekiwanymi. Istotną cechą sytuacji RYTUALNYCH w polskim środowisku komunikacyjnym wertykalne podporządkowywanie się ze znacznym ograniczeniem, w przeciwieństwie do japońskiego środowiska, w którym hierarchiczność wertykalna jest sprawą priorytetową.

Sytuacje dopuszczalne w japońskim środowisku komunikacyjnym

	oficjalne	nieoficjalne
prywatne	– (brak)	BLISKIE
publiczne	RYTUALNE	ANOMICZNE (pozbawione zasad)

Sytuacje dopuszczalne w polskim środowisku komunikacyjnym

	oficjalne	nieoficjalne
prywatne	SZCZERE	BLISKIE
publiczne	RYTUALNE	HONOROWE

Tabela 3.3.3.a. Sytuacje dopuszczalne w środowisku komunikacyjnym japońskim i polskim (tabela górna- Sugiyama Lebra 1976: 112, dolna – Jabłoński 2013: 217)

Schematy typowych sytuacji w obu środowiskach opierają się ponadto na odmiennych poglądach na temat relacji interpersonalnych i komunikacji (Tabela 3.3.3.b). Japońskie przekonanie na temat komunikacji jest zgodne z cechami charakterystycznymi kultury omówionymi w poprzednich rozdziałach. W japońskim środowisku komunikacyjnym, w którym właściwie nie istnieje możliwość używania zdań neutralnych pod względem wartości honoryfikatywności, relacja z interlokutorem pozostaje umiejscowiona w wertykalnej hierarchii ról. Wymogi kultury wstydu oraz unikanie przynoszenia partnerowi ujmy uniemożliwiają swobodną wymianę poglądów, a poza tym kolektywistyczne pojęcie tożsamości *uchi* skłania do postaw konformistycznych. Jeśli dochodzi do wymiany

poglądów, ogranicza się ona do środowiska ‘wewnętrznego’ *uchi*, a wobec partnerów ‘zewnętrznych’, należących do sfery *soto*, nie występują sytuacje definiowane w terminach polskich jako SZCZERE, na rzecz zastosowania zachowania RYTUALNEGO zgodnie z rolą społeczną wynikającą z okoliczności i kontekstu. Polskie środowisko komunikacyjne różni się zatem bardzo wyraźnie od japońskiego.

Japońskie środowisko komunikacyjne	Polskie środowisko komunikacyjne
Ludzie zasadniczo są różni.	Ludzie zasadniczo są tacy sami.
Wymiana poglądów ujawnić może niepożądane różnice indywidualne.	Wymiana poglądów pozwala na wzajemne zrozumienie i lepszą komunikację.
Wyrażanie siebie nie stanowi niezbędnego składnika komunikacji.	Wyrażanie siebie to naturalny a zarazem niezbędny sposób komunikacji.
W komunikacji należy ukrywać poglądy.	Ukrywanie poglądów utrudnia komunikację.
Wymiana poglądów i zachowania szczerze uzależnione są od kontekstu. Dopuszczalne pozostają w ramach własnej grupy.	Szczerłość polega na stałości zachowań, niezależnie od kontekstu.
Komunikacja poza własną grupą możliwa jest wyłącznie poprzez przewidywalne spełnianie wymogów określonych ról.	Istniejące role komunikacyjne powinny być realizowane w sposób kreatywny.

Tabela 3.3.3.b. Zestawienie japońskich i polskich przekonań na temat komunikacji (Jabłoński 2013: 219)

Szereg wymienionych wyżej różnic może być źródłem licznych problemów komunikacyjnych, w szczególności w japońskim środowisku biznesowym, które charakteryzuje się silną hierarchicznością i przewiduje właściwie jedynie sytuacje RYTUALNE. W środowisku polskim sytuacje RYTUALNE występują jednocześnie z tendencją do ich unikania na rzecz wzorców komunikacji SZCZERYCH lub BLISKICH. Ponadto polska skłonność do zrównywania rang interlokutorów może generować u Japończyków negatywny obraz Polaków jako spoufalających się z przełożonymi i lekceważących wymogi RYTUALNE (Jabłoński 2008: 107). Polscy interlokutorzy nader często nie rozpoznają schematów zachowań Japończyków dyktowanych przez role i wzorce interakcyjne występujące w sytuacjach RYTUALNYCH (Jabłoński 2012: 220).

3.3.4. Kultury w komunikacji heterogenicznej – podsumowanie

Istnienie różnic kulturowych lub zwyczajowych pozostaje faktem. Wiedza o nich i dobre przygotowanie językowe, mimo najlepszych chęci i dołożenia wielkich starań, nie rozwiązują często problemów w komunikacji związanych z ich wpływem. Problemy takie występują w przystosowywaniu się Japończyków do obcego środowiska kulturowego oraz w kontakcie świata zewnętrznego z przedstawicielami Japonii.

W społeczeństwie japońskim, mimo bezprecedensowych sukcesów gospodarczych na arenie międzynarodowej po drugiej wojnie światowej, odczucia Japończyków na temat kontaktów z innymi krajami i osobami z zagranicy wciąż trudno określić jako jednoznacznie pozytywne i nacechowane brakiem uprzedzeń lub obaw. Podobnie złożona pod wieloma względami historia Polski i stosunkowo świeże doświadczenia dotyczące kontaktów międzykulturowych mogą wywoływać zjawiska niepożądane w komunikacji. Wyżej czynniki te w odniesieniu do obu kultur usiłowano w różnym stopniu sformalizować. W rzeczywistym kontakcie międzykulturowym japońsko-polskim przydatna może się okazać przede wszystkim ich świadomość, raczej niż odwołanie do skal porównawczych lub wartości liczbowych i wymiernych.

3.4. Środowisko biznesowe a wielokulturowość organizacji

Z racji na międzynarodowy, biznesowy charakter środowiska badań za niezbędne do przeprowadzenia analiz uznano wprowadzenie podstawowych pojęć z zakresu zarządzania: relacji między kulturą narodową a organizacyjną, ich wzajemnych oddziaływań na siebie i na organizacje, a także wielokulturowości w kontekście zarządzania. Zagadnienia te omówione zostaną niżej przekrojowo, celem umiejscowienia środowiska badawczego w adekwatnych ramach metodologiczno-teoretycznych.

3.4.1. Kultura narodowa a kultura organizacyjna

Pojęcie *kultura organizacyjna* jest stosunkowo nowe. Po raz pierwszy zdefiniowane zostało w połowie XX wieku przez E. Jacques'a¹⁴⁸ jako:

„zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się uczyć i przynajmniej częściowo go zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie” (Zieliński 2011: 56).

Z kolei M. Kostery definiuje to pojęcie następująco:

„(kultura organizacyjna) to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami, co do natury

¹⁴⁸ W latach osiemdziesiątych XX wieku badania nad kulturą organizacji nabrały rozpędu i rozwijały się dynamicznie. L. Smircich przeanalizowała i uporządkowała wiele definicji kultury organizacyjnej i pogrupowała je w trzech kategoriach: kultura organizacyjna jako zmienna niezależna, jako zmienna wewnętrzna i jako metafora rdzenna (Kostera 1995: 189).

rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury”(Kostera 1995: 299).

K. E. Sveiby identyfikuje kulturę organizacyjną z najistotniejszymi elementami zasobów niematerialnych organizacji obok reputacji, znaku handlowego, marki, informacją, technologii i lokalizacji (Beyer i Szczepkowska 2011: 237). Mimo braku ujednoliconej definicji tego pojęcia, można wyróżnić pewne jego wspólne aspekty. Kultura organizacji jest unikatowa i stanowi budulec pożądaných zachowań, tożsamości wewnętrznej przedsiębiorstwa oraz jego wizerunku na zewnątrz (Kopczewski i in. 2012: 2).

S. Robbins i T. Judge twierdzą, że:

„pierwotnym źródłem kultury organizacji są więc jej założyciele. Założyciele organizacji tradycyjnie wywierają duży wpływ na początkową jej kulturę” (Robbins i Judge 2012: 360).

Według E. H. Scheina autorzy ci wymieniają trzy sposoby tworzenia kultury organizacyjnej: 1) zatrudnianie i zachowanie przez założycieli takich pracowników, którzy myślą i czują tak samo jak oni, 2) indoktrynacja i socjalizacja tych pracowników zgodnie ze swoim sposobem myślenia i odczuwania, 3) zachowanie założycieli jako wzór zachęcający pracowników do utożsamiania się z założycielami. Czynniki wpływające na podtrzymywanie kultury organizacji to: rekrutacja, kierownictwo najwyższego szczebla i socjalizacja (Robbins i Judge 2012: 360-361). Według B. Nogalskiego i A. Szpitter „kultura organizacyjna powstaje pod wpływem realizowanych celów, które z kolei determinują zachowanie ludzi wywodzących się z różnych grup i kategorii, tworzących daną organizację”(Nogalski i Szpitter 2012: 5).

E. Schein zwrócił uwagę na strukturę kultury organizacyjnej. Jego model składa się z trzech poziomów o kształcie piramidy (Rysunek 3.4.1.a).



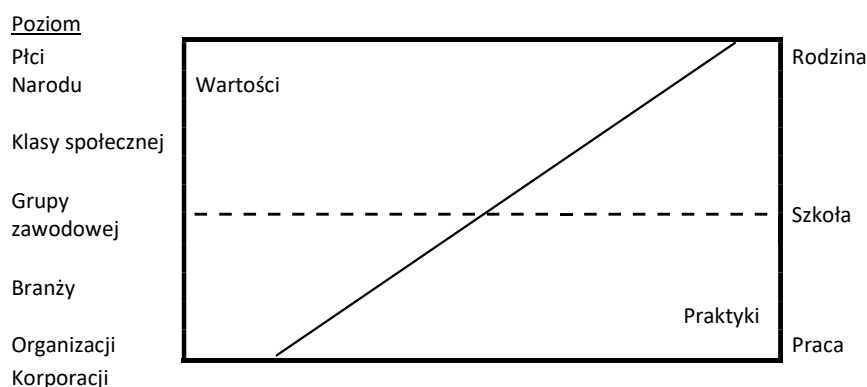
Rysunek 3.4.1.a. Model E. Scheina – poziom kultury organizacyjnej (Kopczewski i in. 2012: 931)

Artefakty, najbardziej widoczny poziom kultury, obejmują trzy kategorie: językowe (język, mity, legendy), behawioralne (ceremonie, rytuały) i fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne). Kolejny poziom, norm i wartości, wykazuje charakter bardziej trwały niż artefakty, lecz zarazem trudno jego przejawy dostrzec bezpośrednio. Normy i wartości można zauważyć w celach firmy, w jej wizerunku, w zestawie cech, które należy w pracownikach cenić lub za które należy karać, w relacjach firmy z otoczeniem, w celach i strategii firmy, w cechach struktury organizacyjnej, w stylu kierowania oraz w stereotypach i subkulturach (Kopczewski i in. 2012: 931). Najniższy poziom schematu to założenia podstawowe, całkowicie niewidoczne i nieuświadomiane. Stanowią one zarazem fundament kultury organizacyjnej firmy. To w nich ujęte są: natura ludzka, relacje międzyludzkie, sama organizacja, natura otoczenia oraz relacja organizacji z otoczeniem.

Według G. Hofstede'a *kultura narodowa* jest pojęciem odmiennym od kultury organizacyjnej. Zasadnicze różnice polegają na różnych etapach i sposobach ich realizacji. Badacz ten definiuje kulturę organizacyjną jako:

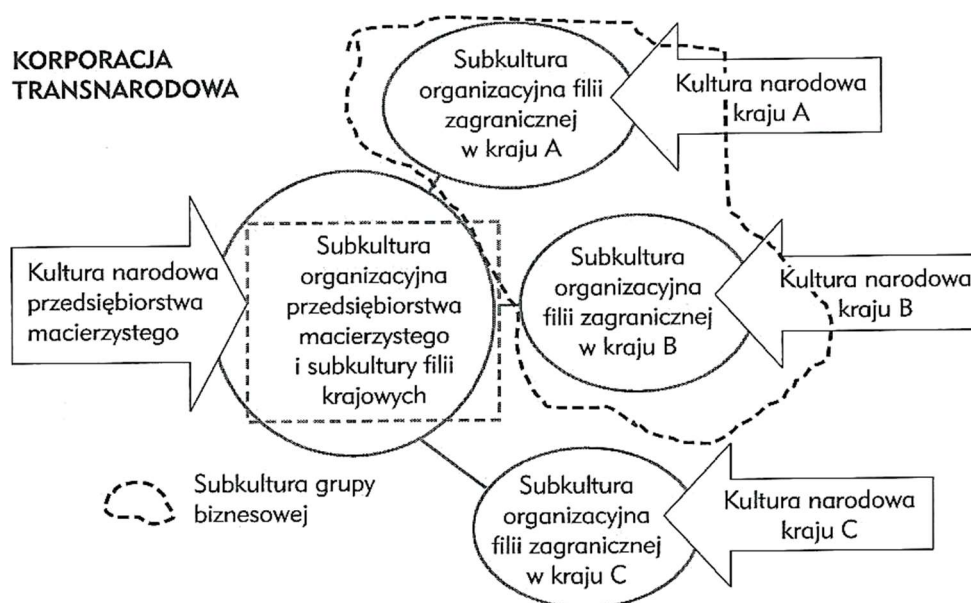
„zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej” (Hofstede i in. 2011: 352).

Kultura narodowa przyswajana jest przeważnie do dziesiątego roku życia jednostki ludzkiej w rodzinie i kształtuje podstawowe wartości. Kultura organizacyjna zdobywana jest wraz z początkiem życia zawodowego, czyli w przedziale wiekowym osiągnięcia dojrzałości, i dotyczy to przede wszystkim praktyki działań. Między tymi „poziomami” kultur identyfikowane są inne warstwy tożsamości, jak: płeć, klasa społeczna, grupa zawodowa, branża, osiągane w odmienny sposób i odmiennie przejawiane (Rysunek 3.4.1.b). Taka warstwowość oznacza, że każdy dorosły człowiek obcuje z kilkoma poziomami kultury, które się na siebie nakładają.



Rysunek 3.4.1.b. Relacja między wartościami i praktykami na różnych poziomach kultury (Hofstede i in. 2011: 354)

Komunikacja lub interakcje międzykulturowe zachodzące w korporacji międzynarodowej są jeszcze bardziej złożone. Według M. Rozkwitalskiej złożoność strukturalna korporacji międzynarodowej („transnarodowej” według tej autorki) potęguje złożoność relacji między różnymi warstwami kultur, które składają się z kultury korporacyjnej jako całości, subkultur centrali i filii krajowych, subkultur jednostek zagranicznych, subkultur grup biznesowych czy działów funkcjonalnych oraz subkultur grup etnicznych, płci, grup wyznaniowych itd..¹⁴⁹ (Rozkwitalska 2011: 61) (Rysunek 3.4.1.c).

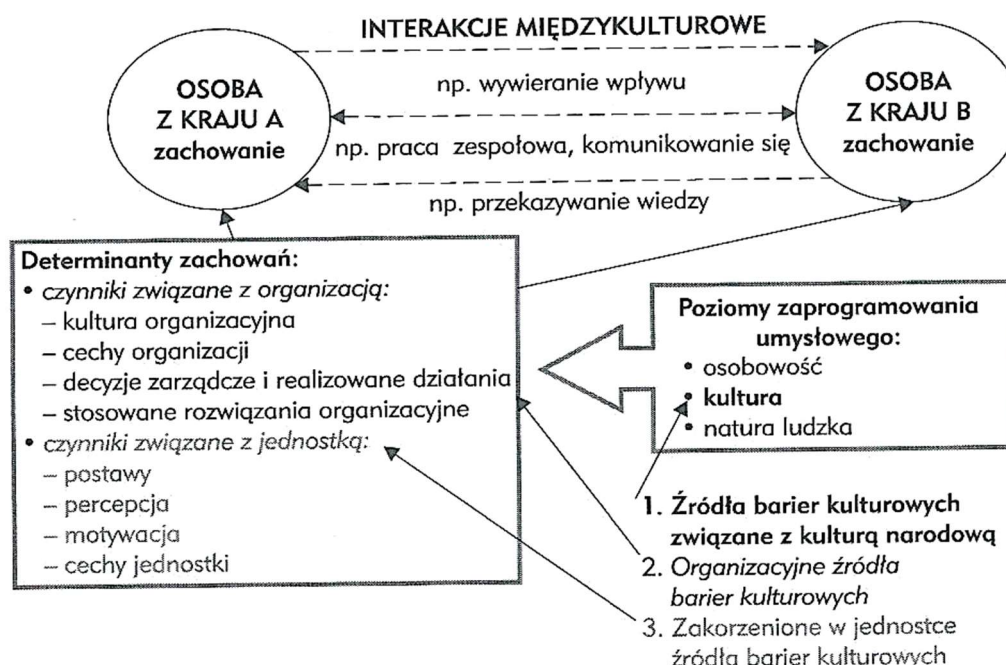


Rysunek 3.4.1.c. Kulture narodowe i organizacyjne korporacji transnarodowej (Rozkwitalska 2011: 62)

W wymienionych warunkach zachodzą interakcje międzykulturowe między jednostkami. Ich przebieg przedstawiono na Rysunku 3.4.1.d. Interakcje takie są determinowane czynnikami związanymi z organizacją oraz z jednostką. Pierwsze dzielą się na: kulturę organizacyjną, cechy organizacji, decyzje zarządcze i realizowane zadania oraz stosowane rozwiązania organizacyjne. Drugie obejmują: postawę, percepcję, motywację oraz cechy jednostkowe determinowane poprzez kulturę narodową, czyli zaprogramowanie umysłowe postulowane przez Hofstede’a (Hofstede i in. 2011: 20–23), a mianowicie:

¹⁴⁹ Różnorodność w organizacji może dotyczyć nie tylko różnic etnicznych, lecz także nieetnicznych, czyli subkultur, które można podzielić na trzy typy: subkultury poszerzające, ortogonalne i kontrkultury. Subkultury poszerzające charakteryzują się podobnymi wartościami do kultury dominującej, jednak odróżniają się od niej większą wyrazistością w organizacji. Subkultury ortogonalne posiadają te same najważniejsze wartości, co kultura dominująca, ale wyposażone są dodatkowo w wartości specyficzne dla grupy (np. zawodowej). Kontrkultury preferują wartości przeciwstawne do wartości kultury dominującej. Pod wpływem subkultur (czyli nieetnicznych) i kultur etnicznych oraz świadomego działania zarządu i kadr zarządzających tworzona jest kultura organizacyjna danej organizacji (Nogalski i Szpitter 2012: 230, 232.)

osobowość, kulturę (przede wszystkim narodową) oraz naturę ludzką. Potencjalne problemy kulturowe występują w obszarze kultury narodowej, w ramach czynników związanych z jednostką oraz z organizacją.



Rysunek 3.4.1.d. Model interakcji międzykulturowych z źródeł barier kulturowych (Rozkwitalska 2011: 58)

W zarządzaniu przedsiębiorstwem jako najistotniejsze narzędzia przez długi okres uznawane były tak zwane umiejętności twarde. W dobie globalizacji i coraz szybszego rozwoju technologicznego, w której przedsiębiorstwa są narażone na rozmaite czynniki międzykulturowe i zmienne, niezbędne staje się posługiwanie się także tak zwanymi narzędziami miękkimi dla umiejętnego zarządzania organizacją i jej kulturą:

„Organizacja i jej kultura stały się przedmiotem badań szczególnie w zakresie struktury, strategii, kontroli oraz kierowania ludźmi, a więc systemem zarządzania”(Kopczewski i in. 2012:1).

Kultura organizacji warunkuje i stymuluje również innowacyjność, która powszechnie uznana jest za jeden z najbardziej istotnych elementów gospodarki nowoczesnej (Zieliński 2011). Według H. Yokoo, który odwołuje się do badań Deal & Kennedy, silna kultura organizacyjna, homogeniczna według jednych badaczy lub sprzyjająca efektywności zdaniem innych, zwiększa produktywność (Yokoo 2005: 61).

3.4.2. Wielokulturowość a globalizacja

Paradoksalnie, mimo że globalizacja przyczynia się do przenikania się różnych kultur i ujednolicania standardów, norm i narzędzi zarządzania na skali globalnej, to właśnie różnice kulturowe, czyli wielokulturowość, stają się źródłem ciągłego występowania rozbieżności w podejściach do zarządzania organizacją (Kostera i Śliwa 2010: 73-74). Już samo zjawisko wielokulturowości implikuje wiele płaszczyzn i definiowane jest jako „nie tylko współzycie obok siebie, ale właśnie również różny rodzaj interakcji zachodzących między różnymi grupami” (Śliz i Szczepański 2011: 9), „model społeczny wywodzący się z pluralizmu społecznego”¹⁵⁰, „trzy płaszczyzny: empiryczna (faktyczna), wielokulturowość w świadomości społecznej i wielokulturowość polityczna (ideologiczna)” (Kmak-Pamirska 2010: 30)¹⁵¹, jako „wielokulturowość etniczna i nieetniczna” (Mucha 1999: 41-51)¹⁵² oraz jako „przewaga konkurencyjności” (Holmgren i Jonsson 2013)¹⁵³.

W literaturze nie można odnaleźć zbyt wielu definicji organizacji wielokulturowej. Według P. Wachowiaka i S. Wincha: „Organizacja wielokulturowa jest podmiotem, w którym współistnieją przynajmniej dwie kultury: narodowa i organizacyjna” (Wachowiak i

¹⁵⁰ Wielokulturowość jest obecnie rozumiana jako źródło problemów społeczno-politycznych, a nawet identyfikowana jest jako „jeden z najważniejszych problemów współczesności” (Czakowska i Micińska 2010: 8.). Związane z tym zjawiskiem kwestie dostrzeżone zostały pierwotnie w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, gdzie pluralizm jako ideologia lub polityka państwa został powszechnie wprowadzony. Obecnie problemy takie zauważalne są również w Europie i narastają z postępem zacieśniania stosunków polityczno-gospodarczych między krajami europejskimi w postaci EWWiS, EWG, WE, a obecnie UE (Kmak-Pamirska 2010: 31.). W tak pojmowanym społeczeństwie dąży się do „optymalizacji stosunków społecznych przez wyrównywanie praw i szans uczestnictwa, co pozwala na niwelację napięć i konfliktów” (Mamzer 2003: 33). Również „[...] poszczególne grupy kulturowe dążą do precyzyjniejszego samodefiniowania, czym każda z nich jest i jakie ma wartości. [...] Wielokulturowość nadaje tym definicjom nowy wymiar, podkreślając heterogeniczność dzisiejszych społeczeństw, a co z tym związane, złożoność i wielość występujących w nich tożsamości [...]” (Gęsiak 2007: 22).

¹⁵¹ Ta pierwsza dotyczy różnorodności kulturowej, etnicznej i religijnej w danym społeczeństwie. Druga to sfera mentalna członków danej grupy społecznej, jak oni rozumieją swoją odmiennność od innych członków współzyczących w tym samym społeczeństwie. Na trzeciej płaszczyźnie umieszcza się stosunek państwa lub społeczeństwa do wielokulturowości.

¹⁵² Wielokulturowość etniczna według tego badacza pokrywa się z obszarem zagadnienia omówionego powyżej. Wielokulturowość nieetniczna jest z czymś przeciwnym do tego pierwszego ujęcia i jest to „kultura odpolityczniona kształtowana przez rynek – supermarket kultury” (Śliz i Szczepański 2011: 19). Charakteryzuje się ona ekspansją światowych marek w przemyśle i usługach oraz ekspansją kultury masowej i kulinarnej do każdego zakątka świata, możliwością sięgania po nie, będąc w metropolii własnego kraju. W takiej sytuacji mieszkańcy metropolii mają dostęp do różnorodnych kultur. W tej kategorii ujęte jest również zróżnicowanie płci, religii, światopoglądów, miejsca zamieszkania, pochodzenia społecznego, kapitału kulturowego itd., innymi słowy, jest tu mowa o klasach społecznych i zróżnicowanych wartościach między nimi. Z kolei B. Glinka jako źródło wielokulturowości wymieniają na pierwszym miejscu kulturę narodową i kręgi kulturowe, a dalej profesję, doświadczenia zawodowe, płeć, wiek, miejsce w strukturze organizacyjnej, religię i język (B. Glinka i A. W. Jelonek 2010: 58).

¹⁵³ Tak pojmowana konkurencyjność dotyczy stopnia wdrażania zarządzania wielokulturowością w organizacji, kultury uniwersalnej zamiast wielokulturowości jako reguł nadrzędnych nad dominującą kulturą i dominowanymi subkulturami, wielokulturowości jako programu zasobów ludzkich oraz strategii.

Winch 2014: 86). Z kolei A. K. Koźmiński określa cechy organizacji wielokulturowej w następujący sposób: wielość pomieszanych kodów językowych, bez przeszłości, brak bohaterów „lokalnych”, mała przewidywalność sposobów pełnienia ról, niejasne znaczenia nagród i kar pozamaterialnych oraz dominacja nagród i kar finansowych, niejasne zachodzące na siebie systemy stratyfikacji, estetyka zróżnicowana i niespójna lub narzucona z zewnątrz, ułatwiony „import” innowacji i wzorców zmian, skłonności do działań ofensywnych, zróżnicowane i zmienne wizje przyszłości, zróżnicowane i nieprzewidywalne lojalności wewnątrz i na zewnątrz¹⁵⁴. R. D. White (1999), cytując koncepcję zarządzania różnorodnością (*diversity management*) T. H. Cox’a, widzi wielokulturowość w organizacji jako trójetapowy proces rozwojowy: monolityczny, pluralistyczny i wielokulturowy¹⁵⁵.

Powołując się na inne ważne spostrzeżenie, dotyczące istoty relacji między kulturą narodową i kulturą organizacyjną, można stwierdzić, że ta pierwsza ma determinujący wpływ na ludzkie zachowania w organizacji, czyli na drugą kulturę (Przytuła 2011: 27-18). Należy pokreślić równocześnie istotną rolę kultury organizacyjnej, ponieważ wyuczone w danej organizacji wartości są w stanie tłumić, łagodzić czy modyfikować negatywne skutki wynikające z tożsamości narodowej, czyli kultury narodu, i oddziałują jako spoiwo integrujące rozproszone grupy w danej organizacji (Trefry 2006: 567).

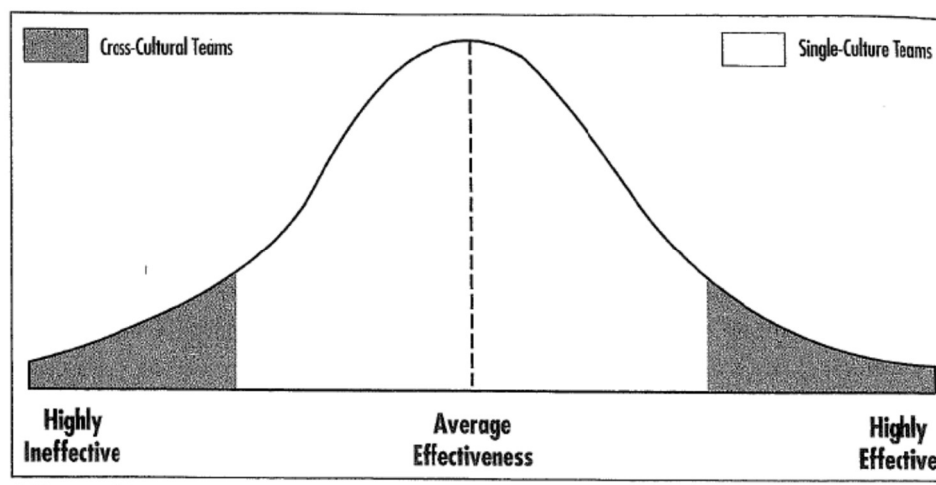
Różnorodność kulturowa jest bardzo istotna dla organizacji o strategii globalnej. Należy stworzyć kulturę organizacyjną umożliwiającą lepsze zrozumienie wielokulturowości, uznając ją za jeden z kluczowych czynników sukcesu (Adler i Gundersen 2007: 125, Holmgren i Jonsson 2013: 15). Tak pojmowana organizacja wielokulturowa nieś może za sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Pozytywne skutki to: wzmacnianie kreatywności (większy obszar perspektyw, więcej idei i lepsze idee),

¹⁵⁴ Badacz ten przedstawia organizację monokulturową, wykazującą cechy przeciwne organizacji wielokulturowej (Koźmiński 2004: 185).

¹⁵⁵ Organizacja monolityczna charakteryzuje się homogenicznością demograficzną i kulturową. Taka homogeniczność ogranicza konflikty w organizacji. Jako przykład takiej organizacji wymienione są japońskie firmy, w których pracują przeważnie japońscy mężczyźni. W organizacji pluralistycznej zauważalne są wprowadzone różnorodne kultury, jednak jej przywództwo jest sprawowane przez grupę raczej homogeniczną, co jest charakterystyczne dla wielkich koncernów amerykańskich. Organizacja wielokulturowa jest natomiast opisywana jako różnorodna na każdym szczeblu hierarchii. Według R. D. White’a organizacja wielokulturowa powinna być oparta na pluralizmie i poszanowaniu różnorodności w organizacji w czterech kategoriach: integracja strukturalna, integracja nieformalnych sieci, brak przesądów i dyskryminacji, minimalny konflikt międzygrupowy. Integracja strukturalna oznacza przydzielenie członkom kultur mniejszości odpowiedniej liczby stanowisk. Ich kariery zawodowe powinny być wspierane poprzez różne rodzaje grup pod koncepcją integracji nieformalnych sieci. Również szkolenia i inne działania powinny być realizowane w celu eliminacji przesądów i dyskryminacji wobec innych kultur. W takim miejscu pracy różnorodność kulturowa nie powoduje konfliktów między większością a mniejszością. W takich warunkach pluralizm rozumie się jako taki stan, w którym każda grupa kulturowa ma wpływ na określenie kluczowych wartości i zasad działania w organizacji (White 1999: 481–482).

wzmacnianie wysiłków zrozumienia innych pomysłów, argumentów, znaczeń i punktów widzenia, trafniejsze definiowanie problemów, więcej lepszych alternatyw, rozwiązań i decyzji wynikających ze wzmacnianej kreatywności. Konsekwencje negatywne to: nieufność (niższa atrakcyjność interpersonalna, niewłaściwe stosowanie stereotypów, więcej rozmów wewnątrzno-kulturowych), błędy i problemy komunikacyjne (zwolnione tempo – tłumaczenie), niższa precyzja, stres (więcej zachowań nieproduktywnych, napięcie), brak spójności (sposób oceny pomysłów i ludzi, osiągnięcia zgody i konsensusu), mniejsza efektywność i produktywność (Adler i Gundersen 2007: 135) oraz potencjalne konflikty z powodu niewłaściwej komunikacji w zakresie nie tylko czysto językowej, lecz również znajomości kategorii myślowych danego języka oraz kontekstu. Najczęstsze przyczyny takich problemów to nieformalny przepływ informacji o kulturze innych i własnej lub ich niedostateczna ilość (Wachowiak i Winch 2014: 90).

Organizacja wielokulturowa (wielokulturowa „etnicznie”) posiada jednak potencjał osiągnięcia wyższej produktywności niż organizacja monokulturowa, równocześnie implikując również ryzyko większych strat spowodowanych przez nieodpowiednie zarządzanie różnorodnością kultur (Rysunek 3.4.2.a.) (Adler i Gundersen 2007: 140).



Rysunek 3.4.2.a. Produktywność organizacji wielokulturowej i monokulturowej (Adler i Gundersen 2007: 140)

N. Adler i A. Gundersen (za Holmgren i Jonsson 2013: 22–25) w oparciu o badania empiryczne dzielą typy organizacji na trzy kategorie: parafialny, etnocentryczny i synergiczny, a strategia stosowana do każdej z nich to odpowiednio: ignorowanie, minimalizowanie i zarządzanie różnorodnością (Tabela 3.4.2.b).

- Typ parafialny: kierownictwo nie uwzględnia wpływów wielokulturowości i ich konsekwencji w organizacji i opiera się wyłącznie na własnym sposobie myślenia i poglądach. Patrzy na świat wyłącznie przez swój własny pryzmat. Stosuje strategię

polegającą na szanowaniu i stosowaniu tylko rozwiązań charakterystycznych dla swojej kultury i postrzega inne kultury jako nieważne i nieznaczące dla organizacji.

typ	wpływ kultury	strategia	prawdopodobne konsekwencje	częstotliwość występowania typu
parafialny: „nasz sposób jest jedyny”	brak	ignorowanie różnic	problemy powstają, lecz nie są powodowane przez wielokulturowość.	bardzo duża
etnocentryczny: „nasz sposób jest najlepszy”	negatywny	minimalizowanie różnic	problemów można unikać poprzez redukcję różnorodności, ignorując lub eliminując ją.	duża
synergiczny: „równoważenie naszego i ich sposobu może być najlepsze.”	pozytywny i negatywny	zarządzanie różnicami	korzyści z różnorodności są zauważone, problemy powstają, lecz zarządza się nimi.	stosunkowo mała

Tabela 3.4.2.b. Typ organizacji oraz zarządzania według Adlera i Gundersena (opracowanie własne na podstawie: Holmgren i Jonsson 2013: 24)

- Typ etnocentryczny: Kierownictwo postrzega różnorodność jako źródło problemów. Jest przekonane, że jego kultura i sposoby stanowią sedno ich organizacji i są najlepsze. Własna kultura ma być punktem odniesienia do wszelkich spraw. Próbuje się minimalizować negatywne efekty różnorodności. W takiej organizacji względna homogeniczność może być stworzona i zachowana, promując własną, jedną kulturę jako dominującą w organizacji. Organizacja nie jest w stanie odnosić korzyści z wielokulturowości.
- Typ synergiczny: Kierownictwo ma świadomość, że istnieją zarówno pozytywne, jak i negatywne strony różnorodności kulturowej w organizacji, i zarządza nią. Jest przekonane, że żadna kultura nie jest nadrzędna ponad innymi subkulturami występującymi w organizacji, i stara się zarządzać wpływami wynikającymi z różnorodności, a nie samą różnorodnością. Pracownicy są szkoleni celem uświadomienia sobie istnienia różnic kulturowych i korzystania z pozytywnych stron takiej różnorodności na rzecz wspólnego dobra całej organizacji. Taka postawa wzmacnia pozytywne skutki i generuje synergię, zamiast minimalizować negatywne skutki lub ignorować istnienie innych kultur w organizacji.

Należy podkreślić, że wybór strategii zarządzania wielokulturowością jest ściśle związany z postawą kierownictwa i menedżerów, czyli istotny wpływ ma na to kultura organizacyjna, która tworzy i podtrzymuje takie wartości i normy (Gajek 2013: 119).

A. K. Koźmiński wyróżnia własne trzy typy strategii zarządzania międzykulturowego: dominacja, współlistnienie i współpraca (Koźmiński 2004: 187). Pierwsza polega na narzuceniu wzorca kulturowego mniejszości kulturowej w danej organizacji poprzez jednostkę dominującą. Druga to stan, w którym kilka monokultur istnieje obok siebie w organizacji i komunikuje się ze sobą poprzez pośrednictwo osób znajdujących się na ich styku. Trzeci typ charakteryzuje się tym, że w jednej organizacji różne kultury przenikają się, co przyczynia się do powstania wspólnej kultury.

Badacz ten przedstawia zasady zarządzania organizacją wielokulturową: 1) refleksyjność – umożliwia identyfikowanie form, przejawów i źródeł wielokulturowości, 2) empatia – zrozumienie sposobów okazywania emocji, odczuć, motywów działań różnych grup, 3) uznanie różnorodności – umożliwiającą akceptowanie różnic, 4) wspólnota – branie pod uwagę wspólnych interesów, wartości i motywacji różnych grup, 5) kompromis – umożliwia porozumienie poprzez ustępstwa między różnymi grupami, 6) stała adaptacja – wrażliwość na zmiany kulturowe i nowe wyzwania oraz 7) szybkość działania – szybkość w przewidywaniu zmian oraz gotowość na nowe wzorce (Koźmiński 2004: 188).

Przeprowadzono badania nad tworzeniem modelu i teorii zarządzania organizacją wielokulturową w oparciu o bardzo popularne wskaźniki dotyczące różnic kulturowych, które zostały opracowane przez G. Hofstede'a (Krupiński i Stańczyk 2008; Godziszewski i Glińska-Neweś 2008). Jankowska-Mihułowicz zauważa, że wyznacznikami organizacji wielokulturowej są: mały dystans władzy, akceptacja niepewności, komplementarność kolektywizmu i indywidualizmu, komplementarność kobiecości i męskości oraz orientacja długoterminowa (Jankowska-Mihułowicz 2011: 71-72).

Można wnioskować, że w organizacji wielokulturowej występuje kultura organizacyjna i subkultury lub/i kultura narodowe. Ważnym spostrzeżeniem w erze globalizacji i postępu cywilizacyjnego jest, że zjawisko zwiększającego się zróżnicowania kulturowego powodowane jest nie tylko przez współżycie i interakcje różnych narodowości, lecz również poprzez kontakty ludzi tej samej narodowości posiadających odmienne wartości. Innymi słowy: „niemal każda organizacja może być uznana za wielokulturową” (Jankowska-Mihułowicz 2011: 72). Poziomy kultury są ze sobą ściśle związane i wzajemnie na siebie wpływają. Podkreśla się wagę umiejętnego zarządzania tą różnorodnością poprzez stworzenie odpowiedniej polityki i strategii organizacji oraz sterowanie organizacją za

pomocą odpowiedniej kultury organizacyjnej. Niezależnie od tego, jaki model zarządzania stosuje się w organizacji, sednem sukcesów organizacji międzykulturowej jest poszanowanie innych kultur, odmiennych wartości i podejść oraz postawa kadr zarządzających wspierających je, a także stworzenie kultury organizacyjnej umożliwiającej czerpanie korzyści wynikających z tych różnorodności.

Rozkwitalska i in. uznają, że praca w środowisku wielokulturowym wymaga specyficznych umiejętności i pewnych cech osobowości, co może stanowić zarówno wyzwanie, jak i przeszkodę. Jako kluczowe cechy wymienione są: otwartość, tolerancja, postawa pozytywna i poszukująca „przygód”. Podstawowe kompetencje, których posiadanie ułatwia interakcje w środowisku multikulturowym, to: umiejętności językowe, kompetencje społeczne oraz doświadczenia międzykulturowe (Rozkwitalska i in. 2016).

3.4.3. Korporacja jako wspólnota komunikacyjna w uwarunkowaniach międzykulturowych

W Rozdziale 2. rozprawy omówiono specyfikę problematyki organizacji korporacyjnej *kaisha* oraz istotne w jej ramach wartości społeczne w Japonii. Zanalizowano również wartości feudalne obrazowane w funkcjonowaniu tej organizacji, wywodzone często z kodeksu samurajów. Niżej nastąpi omówienie uwarunkowań funkcjonowania japońskich przedsiębiorstw w środowisku heterogenicznym.

3.4.3.1. Japoński model zarządzania na tle modeli zachodnich

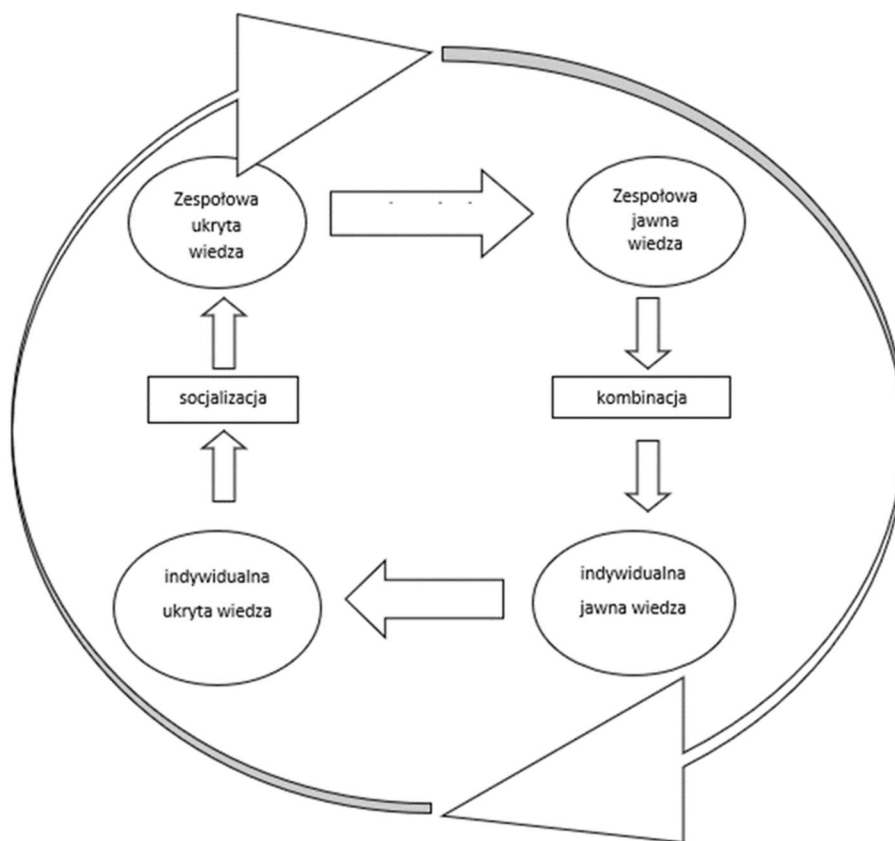
I. Nonaka i H. Takeuchi uważają, że jedna z silnych stron japońskiego modelu zarządzania to wykorzystanie wiedzy niejawnej, ukrytej. Jej przeciwieństwo to wiedza jawna, która reprezentuje zachodnie podejście do zarządzania. Badacze ci zauważają, że „japońscy managerowie podkreślają wagę nauki z takich bezpośrednich doświadczeń jak metoda prób i błędów. Tak samo, jak dzieci uczą się jak jeść, chodzić i mówić, pracownicy firmach uczą się za pomocą swojego umysłu i ciała. Ta tradycja podkreślająca jedność ciała i umysłu jest charakterystyczną cechą japońskiego myślenia od czasu powstania zen-buddyzmu. To wyraźny kontrast wobec myślenia kryjącego się za «uczącą się organizacją», co stało się uniwersalną koncepcją nowej organizacji biznesowej” (Nonaka i Takeuchi 1995: 10).

Jako cechy charakterystyczne zarządzania wiedzą w japońskich organizacjach B. Mierzejewska wymienia: sieci międzyfirmowe, partycypację pracowniczą, zaangażowanie i identyfikację pracowników z firmą i jej misją, system senioralny, hierarchię, socjalizację „po godzinach”, komunikację i poznawanie się (Mierzejewska 2008).

Nonaka i Takeuchi stworzyli model SECI, wyjaśniający konwersję ukrytej wiedzy na jawną wiedzę między pojedynczymi osobami i organizacją, do której należą. Przedstawia on proces oddziaływań między wiedzą indywidualną a grupową, jawną i ukrytą w organizacji, które ulegają tranzycji poprzez eksternizację, kombinację, internizację oraz socjalizację. Przekłada się to na proces stałego kreowania nowej wiedzy w organizacji (Rysunek 3.4.3.1.a).

Mimo deklarowanych często zdolności Japończyków do wytwarzania wartości dodanej w gospodarce i uznania tego faktu za przewagę japońskiej gospodarki, spojrzenie na kulturę japońskich firm oraz sposób ich funkcjonowania przez pryzmat osób spoza Japonii nie jest zawsze przychylne. R. Wolf przeprowadza analizę komparatywną dotyczącą różnic stylu zarządzania w firmach japońskich względem firm zachodnich. Odwołując się do dorobku innych badaczy (por: Abegglen i Stalk 1985; Batyko 2012; Huang 2011; Wokutch i Shepard 1999; Wolf 2003, 2008), potwierdza on przede wszystkim odmienną kulturę japońskich firm i opisuje ogólne wrażenie następująco:

„Wydaje się niemożliwe oddzielenie ogólnych wartości stylu życia, norm i zasad firmy od jej etycznego postępowania, ponieważ jej etyka obejmuje przesłanie kulturowe i odzwierciedla normy i wartości kultury, z której się wywodzi” (Wolf 2013: 116).



Rysunek 3.4.3.1.a. Model SECI (opracowanie własne na podstawie, Wierzbicki 2008)

Według tego badacza japońskie firmy charakteryzują się etosem pracy połączonym z kolektywizmem. Dla Japończyków praca jest wartością centralną, z której każdy powinien czerpać satysfakcję. Ten etos przejawia się w środowisku, w którym uważa się, że „całość jest większa niż suma jej części” (Wolf 2013: 117). Zatem w Japonii „uczenie wartości ciężkiej pracy jest częścią uroczystości, które wiele firm organizuje dla swoich praktykantów (pracowników)” (Wolf 2013: 117). Celem pracy jest również niesienie innym ulgi poprzez swój wysiłek. Natomiast na Zachodzie zazwyczaj dąży się do tego, by jak największe efekty pracy osiągać jak najmniejszym wysiłkiem. To jest jeden z wyróżników sukcesu. Kolektywizm w Japonii oddziałuje na jednostkę odmiennie: przynależność do grupy zapewnia prestiż, status społeczny i siłę. Wymienia się również kształtowanie człowieka korporacji poprzez wpajanie pracownikom historii firmy, celów, sposobów myślenia celem wzmacniania lojalności, jedności oraz poszanowania hierarchii (Batyko 2012; Huang 2011; Wolf 2003, 2008). W takich warunkach jednostka traci samodzielność przez niezmiernie silnie konformistyczne oddziaływanie grupy. Podkreślanie indywidualizmu i własnego *ego* jest widziane negatywnie. To ogranicza jednostkę i pozbawia ją wolności. Autor ten zauważa również, że wzmacniająca się potrzeba wolności napędzana przez postęp technologiczny w obecnych czasach kłóci się z tradycyjnym japońskim sposobem zarządzania. Daleko idącym negatywnym skutkiem tej sytuacji jest zagrożenie jednostki kosztem solidarności.

3.4.3.2. Biznesowa odmiana języka japońskiego

Podejście polegające jedynie na przekazywaniu w edukacji języka uschematyzowanej wiedzy można uznać za standard w nauczaniu języka japońskiego do czasu pojawiania się krytyki tej metody w latach dziewięćdziesiątych XX wieku (Hosokawa 1995; Sunakawa 1999). Po upowszechnieniu się tego nowego nurtu, popierającego ujęcie komunikatywne, w Japonii przeprowadzono wiele badań ukazujących aspekty społeczne i kontekst aktów komunikacyjnych (Okazaki-Okazaki 1990; Neustupny 1982). Zmiany te można opisać jako przejście od metody leksykalno-gramatycznej do podejścia komunikacyjnego, a nawet interakcyjnego (Mori 2017). Takiej interakcji ma towarzyszyć proces internalizacji kultury i społeczeństwa jako własnego doświadczenia poprzez identyfikację problemów oraz ich rozwiązywanie, a nie wiedzę książkową i schematyczną (Mori 2017: 189).

Y. Mori proponuje rozumienie obcego społeczeństwa w świetle przyswajania języka obcego jako umiejętność odkrywania relacji między danym aktem komunikacyjnym a

innymi aktami komunikacyjnymi, czyli umiejętność zrozumienia sposobów zachowania. Akty komunikacyjne uznaje się za społeczne wtedy, gdy uczący się jest w stanie sprostać społecznym oczekiwaniom innych poprzez przewidywanie i selekcjonowanie swoich zachowań oraz dostosowanie ich do hipotetycznych opcji działań językowych w danym kontekście (Mori 2017: 184).

Student konstruuje obraz społeczeństwa poprzez naukę i nabywanie doświadczeń. Następuje internalizacja tej wiedzy, obejmująca między innymi komunikację werbalną i niewerbalną. Wobec nieprzewidywalnej natury zdarzeń oraz szerokiego wachlarza rodzimych „zachowań społecznie poprawnych”, uczący się jest w stanie reagować społecznie odpowiednio na wszystkie zdarzenia „przypadkowe” (Mori 2017: 181). Najistotniejszym elementem jest zapewnienie ciągłości komunikacji.

W dobie globalizacji kontakty japońskich firm z zagranicznymi partnerami biznesowymi, kontrahentami oraz klientami zagranicznymi wzmacniają się, a co za tym idzie, liczba zatrudnionych w japońskich firmach obcokrajowców również wzrasta. Według Ministerstwa Zdrowia, Pracy i Opieki Społecznej w październiku 2020 r. w Japonii było zatrudnionych oficjalnie 1 658 804 obcokrajowców. To 13,6% wzrostu w porównaniu do roku poprzedniego i największa liczba w historii. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku liczba ta oscylowała na poziomie od 18,5 tys. do 19,1 tys., a w trzyletnim okresie między 2000 a 2002 na poziomie 22–22 tys. Od 2003 r. rozpoczął się okres gwałtownego wzrostu. W ciągu ostatniej dekady liczba ta wzrosła do ponad miliona zagranicznych pracowników (Ministerstwa Zdrowia, Pracy i Opieki Społecznej 2020).

Wielu japońskich pracodawców zatrudniających obcokrajowców napotyka na trudności z efektywnym wykorzystaniem potencjału zagranicznej siły roboczej. Występują problemy dotyczące porozumiewania się (brak znajomości komunikacji niewerbalnej, brak raportowania), różnica postawy wobec pracy i sposobu wykonywania pracy (asertywność, niska lojalność wobec firmy, brak decyzyjności szefa, brak informacji zwrotnej) (Kodaira 2013)¹⁵⁶, brak spójności oczekiwań między firmą a pracownikami zagranicznymi (Nomoto 2007; Sugiura 2011), odmienny sposób wykonywania obowiązków, niejasna ścieżka kariery, niejasny system ocen, mała ilość dni urlopowych, stosunki ludzkie, niska efektywność pracy (Sugiura 2011)¹⁵⁷. Wskazano również konieczność usprawnienia komunikacji

¹⁵⁶ Autor ten to CEO firmy konsultingowej i konsultant w dziedzinie zatrudniania obcokrajowców w Japonii.

¹⁵⁷ Grupa docelowa badań to wysoko wykwalifikowani pracownicy zagraniczni (z minimum wykształceniem wyższym) i ich japońscy pracodawcy. W badaniu wzięło udział 215 obcokrajowców z 95 firm oraz działu HR z 1354 firm.

interpersonalnej w miejscu pracy i jej zmiany na bardziej empatyczną nie tylko wobec obcokrajowców, lecz i pracowników japońskich (Miyagi i Nakai 2017).

Większość obcokrajowców uczących się biznesowego języka japońskiego uważa, że zwyczaje biznesowe w Japonii powinny być bardziej przejrzyste (Ikeda 1996). Wyrażają oni pogląd, że konieczne jest przekazywanie wiedzy o schemacie zachowań japońskich w środowisku biznesowym, nie tylko w zakresie takich jawnych aspektów jak ukłon, usadzenie, lecz również tych niejawnych (Mozumi 2004) oraz nauka komunikacji werbalnej i niewerbalnej (Jin 2009). J. Jin podkreśla potrzebę uświadamiania obcokrajowców zamierzających pracować w japońskim środowisku biznesowym, by zrozumieli oni społeczny kontekst relacji *uchi/soto*, hierarchii, *ba*, bez których nie da się odpowiednio posługiwać się szeregiem elementów honoryfikatywnych (Jin 2009: 35). Pogląd taki obrazuje oczekiwania japońskich pracodawców wobec zagranicznych współpracowników w zakresie nie tylko sprawności językowej, lecz również umiejętności wdrożenia innych odpowiednich zachowań towarzyszących aktowi językowemu. Mowa tu zatem o narzuceniu wartości japońskich i wymaganiu japońskich standardów zachowań biznesowych.

M. Toramaru i in. oceniają aktualne tendencje zmian w programie nauczania biznesowego języka japońskiego i zwracają uwagę, że obecnie odchodzi się od zdobywania umiejętności językowych opartych na metodzie konwencjonalnej i poprzez metodę komunikatywną, z coraz większym naciskiem na zdobywanie biznesowego *savoir-vivre'u*, a także zwyczajów oraz dodatkowej praktycznej wiedzy i podstawowych umiejętności (np. posługiwania się urządzeniami i sprzętem IT, pisanie wiadomości elektronicznych itd.). W ten sposób przechodzi się na kształcenie pracowników 'dojrzałych społecznie' *shakaijin*, 'ludzi korporacji' *kigyōjin*. (Toramaru i in. 2017). Najnowsza tendencja widoczna po 2010 r. to zdobywanie 'podstawowych umiejętności pracowniczych' *shakaijin kisoryoku*¹⁵⁸, których oczekuje się od osób wchodzących na rynek pracy niezależnie od formy zatrudnienia i branży, wymaganych od obywateli Japonii. Ta najnowsza tendencja nauczania

¹⁵⁸ Fundamental Competencies for Working Persons to projekt zainicjowany przez japońskie Ministerstwo Gospodarki, Handlu i Przemysłu w 2006 r., polegający na kształceniu obywateli posiadających podstawowe umiejętności niezbędne do dostosowania się do takich przemian społecznych jak długowieczność (z prognozowaną długością życia 100 lat) oraz Czwarta Rewolucja Industrialna. W ramach projektu wyznaczono trzy podstawowe umiejętności: myślenie, działanie oraz praca zespołowa. Każda z nich zawiera trzy lub sześć aspektów kompetencyjnych. W kategorii myślenia ujęte są: umiejętność identyfikowania celów i zadań, planowanie oraz kreatywność. Drugi obszar obejmuje: inicjatywę, wpływanie na innych oraz umiejętność wykonawczą. W ramach trzeciej płaszczyzny oczekiwane są: umiejętność przekazywania komunikatu, uważnego słuchania, elastyczność, rozumienie sytuacji, stosowanie zasad i reguł oraz zarządzanie stresem (www.meti.go.jp, dostęp: 11.08.2020). Niektóre uczelnie japońskie włączyły programy wspierające ten projekt do swojego toku nauczania (np. Shinoda i Nishioka 2019).

biznesowego języka japońskiego to dowód na to, że w środowisku biznesowym panują zasady, zwyczaje, wartości wymagające specyficznych umiejętności. Niezależnie od pochodzenia, za pełnoprawnych członków środowiska uznaje się tylko tych, którzy posiadli te umiejętności, w tym kompetencje językowe, werbalne i niewerbalne.

3.4.3.3. Relacje japońsko-polskie w środowisku korporacyjnym

M. Krasieński przeprowadził szereg badań na temat adaptacji filii japońskich korporacji w polskim środowisku kulturowym. Wyraża on zdanie, że japoński styl zarządzania i japoński sposób produkcji oparte są na wartościach buddyzmu oraz konfucjanizmu, co jest również zauważalne w stosunkach dyplomatycznych (Krasieński 2014: 92). Jako cechy zarządzania japońskiego autor ten wymienia następujące elementy: kolektywizm, konformizm, postfeudalizm, moralne zobowiązanie, opanowanie, powściągliwość (Krasieński 2014: 126). Wyraża zarazem pogląd, że implementacja japońskiego zarządzania w Polsce jest możliwa tylko w niepełnym wymiarze i po doborze odpowiednich do tego narzędzi i adekwatnej ich korekcie. Czynniki hamujące pełną adaptację wynikać mają z cech charakterystycznych kultury polskiej: 1) wewnątrzsterowności, 2) nieposzanowania zasad, 3) indywidualizmu, 4) orientacji krótkoterminowej, 5) pasywnej postawy w pracy, 6) roli pieniędzy jako motywatora, 7) minimalnego zaangażowania, 8) wyraźnego oddzielenia życia od pracy, 9) domu i rodziny jako najważniejszych wartości, 10) działania skokowego, 11) braku spojrzenia całościowego, 12) myślenia podczas pracy (Krasieński 2014: 127–128).

R. Mrówka (2000) wymienia następujące cechy charakterystyczne japońskiego zarządzania: nastawienie na korzyści długookresowe, adaptacja japońskiej, jednolitej kultury organizacyjnej w filii polskiej, brak zainteresowania czerpaniem korzyści z kultury polskiej. Według tego autora cechy te są sprzeczne z modelem zarządzania europejskiego, w tym polskiego, który charakteryzuje się różnorodnością kulturową, nastawieniem na dialog ze współpracownikami, w przeciwieństwie do odgórnego, jednostronnego stylu komunikacji japońskich szefów, podmiotowym traktowaniem ludzi w przeciwieństwie do przedmiotowego traktowania pracowników w japońskich korporacjach (mimo troski o pracowników i ich rodziny oraz mniej formalnego stylu zarządzania). Autor ten jest zdania, że przynajmniej w najbliższej przyszłości nie można oczekiwać zmian stylu zarządzania w japońskich korporacjach w Polsce.

Istnieją również krytyczne oceny wdrożeń japońskiego systemu zarządzania w Polsce. Jako klucz do lepszego komunikowania się społeczności japońskiej z resztą świata

w sytuacjach biznesowych A. Jankowiak zaleca stronie japońskiej doskonalenie znajomości języka angielskiego oraz przekształcenie sposobu zarządzania przedsiębiorstwem na budowanie zespołu wielokulturowego (Jankowiak 2013: 326).

3.4.3.4. Doświadczenia Polaka w japońskiej korporacji w wymiarze praktycznym

Empiryczny a zarazem niezmiernie aktualny przekaz P. Milewskiego (2020), który opisuje szczegółowo własne doświadczenia i przeżycia z pięcioletniej pracy w korporacji w środowisku japońskim, mimo jego charakteru reportażowego bardzo dobrze odpowiada celom niniejszej rozprawy w zakresie wyjaśnienia kwestii dotyczących komunikacji międzykulturowej w środowisku biznesowym. Niżej omówiono wybrane epizody opisane przez autora. Ciekawe przy tym wydaje się spojrzenie na japońską specyfikę od środka, oczyma Polaka w roli jednostki stanowiącej część japońskiego systemu korporacyjnego.

Opisane sytuacje potwierdzają odmiennosc kultury w japońskiej firmie w ich następujących aspektach: selekcja kandydatów na przyszłych pracowników¹⁵⁹, przyjęcie wybranego pracownika jako członka rodziny¹⁶⁰, zmiana roli społecznej między kolegami w zależności od okoliczności¹⁶¹, silna konformistyczna presja na jednostkę, nieuwzględniająca

¹⁵⁹ Przed oficjalnym rozpoczęciem pracy autor odwiedził firmę dwukrotnie. W drugim dniu pracy, w drodze z mieszkania do pracy, uświadamia sobie sens charakterystycznego podejścia Japończyków do przyjmowania nowicjusza do organizacji: „Tego poranka, w drodze do pracy, zrozumiałem sens poprzednich wizyt. Miały ograniczyć ryzyko przykrych niespodzianek. Zarządzający mogli przyjrzeć mi się na ich terenie, a ja z kolei – zobaczyć miejsce, którego miałem odtąd stać się częścią. Mogliśmy się nawzajem poobserwować, co nieco poznać i oswoić ze sobą. Dzięki temu w przyszłości unikniemy zbędnego zaskoczenia, ewentualnego nieporozumienia, konfliktu i zawodu, a co za tym idzie – niezręcznej sytuacji i niepotrzebnych emocji” (Milewski 2020: 30). Píše on również: „Dla firmy K. moje wizyty nie były więc marnotrawstwem czasu i środków. Wprost przeciwnie, były bardzo istotne. Upewniono się podczas nich również, że podporządkuję się grupie i przełożonym, a ich sprawy zawodowe przedłożę nad potrzeby prywatne, jednym słowem – że nadaję się do pracy w firmie K.” (Milewski 2020: 30–31).

¹⁶⁰ Opis pierwszego spotkania bohatera z prezesem po załatwieniu wszelkiej formalności przyjęcia tego pierwszego do pracy brzmi tak: „– Witaj w K.! Witaj w rodzinie! – powiedział. – Wszyscy musimy ciężko pracować dla wspólnego dobra. Tym samym [...] stałem się *K. no hito* – Człowiekiem K., członkiem nieznanej mi rodziny” (Milewski 2020: 26). Autor znajdował się w środowisku, w którym był jedynym pracownikiem niejapońskim spośród 600 członków personelu, z których większość pochodziła z okolicznych miejscowości. Ta anegdota obrazuje funkcjonowanie środowiska *uchi*, którego źródłem jest dom/rodzina, co z kolei potwierdza analogię organizacji korporacyjnej do rodziny.

¹⁶¹ „Na czas zajęć przestawałem być kolegą z pracy i przeobrażałem się w nauczyciela. Obaj uczniowie zwracali się do mnie per *sensei* i stosowali formy grzecznościowe używane do rozmów z osobami o najwyższej pozycji w hierarchii społecznej. Po zakończeniu lekcji dziękowali mi zaś głębokimi ukłonami” (Milewski 2020: 151). Epizod ten poprzedza rozmowa z jego szefem przekazującym mu „nowe zadanie”, które polega właśnie na prowadzeniu lekcji języka angielskiego dla swoich kolegów w godzinach od 17:30 do 19:00 w piątki. Ten przedział czasowy został wyznaczony bardzo starannie i po wzięciu przez szefa pod uwagę wielu aspektów, tak żeby lekcje te nie kolidowały z pracą. Oznaczało to dla bohatera nadgodziny, aczkolwiek formalnie jego czas pracy nie uległ zmianie. Mimo tego przyjął on polecenie bez sprzeciwu.

wyjątków¹⁶², hierarchia oraz wynikająca z niej długa ścieżka zatwierdzania decyzji¹⁶³, perspektywa długodystansowa¹⁶⁴ oraz trudność pełnej adaptacji obcokrajowca do wymogów japońskiego środowiska biznesowego.

Istotny aspekt pracy to regulaminy, wytyczne i zasady organizacji. W kolejnych akapitach niżej zobrazowano atmosferę w opisywanej korporacji pod tym względem.

1. Credo firmy. Podobnie jak w większości typowych przedsiębiorstwach w Japonii, co omówiono w niniejszej pracy już wcześniej, jako naczelny cel organizacja wymienia wychowanie pracowników na rzecz rozwoju kraju i społeczeństwa. Odpowiednia deklaracja celów mieszczącej się w Tokio centrali korporacji autora, brzmi:

„1) Wychować zdrowych, pogodnych i uczciwych obywateli,

¹⁶² Dotknięta światowym kryzysem gospodarczym korporacja K. zmuszona jest do zaciskania pasa w coraz większym stopniu, co objawia się przeorganizowaniami w firmie, redukcjami kosztów i coraz dłuższymi nadgodzinami. Autor, uzyskawszy pełne uznanie jako Człowiek K., również wpada w pracoholizm: „Tym samym moje godziny w pracy automatycznie się wydłużały, choć w umowie wciąż stało ich osiem. Będąc w Tokio, miałem wrażenie, że niemal cały czas przebywam w delegacji, a do domu wracam jak do hotelu” (Milewski 2020: 205). Pewnego dnia wystąpił do kierownika działu administracji z sugestią, żeby rozpocząć pracę o dwie godziny wcześniej i kończyć ją odpowiednio wcześniej, ponieważ wówczas, odpowiadając za biznes z azjatyckimi kontrahentami, musiał siłą rzeczy dopasować swój rzeczywisty czas pracy do ich strefy czasowej. Kierownik jednak odrzucił ten pomysł, argumentując: „Bo nie może być wyjątków [...]. Nikt nie może mieć innych warunków niż pozostali” (Milewski 2020: 206). Brak wyjątków dotyczy również urlopów. Opisywana jest długa i uciążliwa procedura urlopową. Do zatwierdzenia wniosku urlopowego szeregowego pracownika wymagane są podpisy całego kierownictwa oddziału, prezesa, wiceprezesa, dyrektora, zastępcy dyrektora, drugiego zastępcy dyrektora, kierownika działu administracji, a dodatkowo w polu adresatów podane jest biuro w Tokio, które należy zaznaczyć w zależności od sprawy. Autor dochodzi do istotnej refleksji, która odzwierciedla sposób myślenia społeczeństwa japońskiego: „Jakże mógłbym tak ostentacyjnie zażywać relaksu, podczas gdy pozostałych sześciuset pracowników w pocie czoła pracowało na sukces przedsiębiorstwa K.? No i z tego względu nie była to tylko moja sprawa, lecz sprawa całej firmy, bo przecież przez swoją nieobecność narażałem pozostałych na niedogodności, a w czasie trwania urlopu pobierałem wynagrodzenie i wciąż pozostawałem pracownikiem K.” (Milewski 2020: 180). Po półtora roku od podjęcia pracy w tej firmie bohater po raz pierwszy korzysta z płatnego urlopu. Po długim oczekiwaniu na właściwy moment na samo złożenie wniosku, zdobywaniu coraz lepszej wprawy w wytypowaniu odpowiednich osób zatwierdzających na wniosku, a w końcu po niespodziewanym wywiadzie ze strony samego prezesa o cel urlopu, otrzymuje w końcu zgodę na wyczekiwany wypoczynek. Jego dziewięciodniowa nieobecność wywołuje u kierownictwa pewien niepokój i wątpliwości pod względem lojalności pracownika. Jak sam autor pisze, po telefonicznym zaraportowaniu o powrocie do firmy „kierownictwo przedsiębiorstwa K. odetchnęło na mój widok z ulgą. Nie zostałem w kraju rodzinnym, nie zmieniłem się, wciąż byłem człowiekiem K” (Milewski 2020: 181).

¹⁶³ Na każdym wniosku jest pole adresatów, przy których podane są osoby zatwierdzające. Praktyka ta, wyglądająca na pierwszy rzut oka jako dobry przykład standaryzacji i wspomoczenia usprawnienia procesów korporacyjnych, stanowi ona jednak, przynajmniej dla nowicjusza, ogromny problem przy typowaniu odpowiednich osób do zatwierdzenia wniosku. „Kogo wybrać? To stanowiło odwieczny dylemat. Pomijając kogoś, można się było narażać na oskarżenie o niegrzeczność i brak respektu, a w najlepszym przypadku nonszalancję lub ignorancję. Z kolei zaznaczając kogoś niewłaściwego – na zarzut niepotrzebnego zwracania głowy i braku wyobraźni oraz nieznamośności organizacji” (Milewski 2020: 176).

¹⁶⁴ Po roku kariery w firmie autor słyszy od swojego szefa następujące słowa: „Tylko pamiętaj, że przed Tobą jeszcze dużo nauki. Może za rok będziesz mógł powiedzieć, że coś tak naprawdę wiesz. Za pięć lat będziesz się już rzeczywiście trochę na naszym fachu znać. Za dziesięć zostaniesz samodzielnym pracownikiem, a za dwadzieścia prawdziwym specjalistą” (Milewski 2020: 192).

2) Mając świadomość, że nasze przedsiębiorstwo jest częścią strategiczną dla kraju branży, i w racjonalny sposób spełniając wymagania klientów, pozostać stabilnym podmiotem gospodarczym,

3) Biorąc pod uwagę społeczny wymiar przedsiębiorstwa, poprzez poprawę statusu społecznego pracowników oraz dbałość o ich zdrowie i rozwój umysłowy przyczyniać się do rozkwitu lokalnej społeczności i całego kraju” (Milewski 2020: 127–128).

2. Zasady postępowania pracownika. Zasady nie określają praw i obowiązków pracodawcy i pracowników w sposób przejrzysty, lecz wskazują na normy społeczne polegające na trosce o dobrobyt całej organizacji, podkreśleniu więzi pracowniczej (we wzorcu rodziny), zachowaniu harmonii również z interesariuszami zewnętrznymi i angażowaniu się w rozwój firmy i społeczeństwa:

„1. Nabyte umiejętności i wiedza należą do wszystkich pracowników i służyć powinny całemu przedsiębiorstwu, a nie tylko jednostce, gdyż korzyść własna jest korzyścią wspólną, i dlatego każdy powinien dzielić się nimi z kolegami i przełożonymi, a nie zachowywać dla siebie.

2. Korzyści i straty wynikające z pracy należy traktować tak, jakby były to korzyści i straty dotyczące własnej rodziny.

3. Świadomość, iż zaufanie i harmonia w kontaktach z klientami, kontrahentami i kolegami przyczyniają się do zysków przedsiębiorstwa i wpływają na rozwój całego przedsiębiorstwa, nadaje jednocześnie sens życia i pracy.

4. Dążenie do rozwoju przedsiębiorstwa i wspieranie jego społeczności wymaga myślenia, zaangażowania, entuzjazmu, kreatywności i pomysłowości, a także przykładania wagi do zapoznawania się z rozwojem technologii i wymogami zmieniającego się świata.

5. Wykonywanie pracy z ambicją, szczerością i dumą oznacza przekładanie rzeczywistych osiągnięć nad pustą reputację” (Milewski 2020: 35–36)

3. Zasady organizacji¹⁶⁵. W wielu korporacjach istnieją również zasady postępowania określające błahe sprawy bez podawania szczegółów:

a. zapis dotyczący wydatków na rozrywkę

„wydatki poniesione w trakcie utrzymywania lub inicjowania kontaktów biznesowych w celu osiągnięcia określonych celów gospodarczych [...] powinny być ograniczone do rozsądnych kwot”. (Milewski 2020: 152):

¹⁶⁵ Bohaterowi zlecono przetłumaczenie regulaminu pracy angielskiego oddziału na język japoński Po trzecim jego przeczytaniu przekonuje się on jednak, że „nie jest on wytworem amerykańskiego, lecz japońskiego umysłu, co po pewnym czasie się potwierdziło” (Milewski 2020: 152). Ta uwaga autora potwierdza odmienną sposobu zarządzania pracownikami, stylu komunikacji wewnętrznej w organizacji i sposobu formułowania wytycznych. Językowo poprawny przekład często nie gwarantuje poprawnego zrozumienia celu, sensu i treści przekazu.

b. zapis dotyczący komunikacji interpersonalnej

„W celu zapewnienia efektywnej komunikacji telefonicznej prawnicy powinni zawsze używać właściwych zwrotów grzecznościowych i mówić w uprzejmy oraz profesjonalny sposób. Należy także głośno potwierdzić uzyskane w trakcie połączenia informacje i odłożyć słuchawkę dopiero po tym, jak uczyni to rozmówca”. (Milewski 2020: 152)

Z wnikliwej obserwacji autora wynika, że prawnicy tej firmy, zarówno w centrali, jak i w filii, postępowali zgodnie z wytycznymi.

4. Lista kontrolna zachowań właściwych w miejscu pracy

Lista określa drobiazgowo wzorowe zachowania pracowników w celu utrzymywania dyscypliny, lojalności do firmy oraz solidarności grupowej. Główna treść listy przedstawionej przez autora brzmi następująco:

- “ - nie spóźniać się na poranną gimnastykę i apel,
 - poranne i wieczorne pozdrowienie wypowiadać głosem pełnym energii i z uśmiechem,
 - stawiać się w pracy w schludnym ubraniu firmowym, po sprawdzeniu czy nie odpadł żaden guzik lub plakietka z nazwiskiem,
 - przystępować do pracy z koncentracją i w pełnym skupieniu,
 - przestrzegać regulaminów, zasad oraz poleceń przełożonych,
 - pracować efektywnie i przestrzegać terminów,
 - nie unikać odpowiedzialności w razie wypadku lub szkody,
 - nie trzymać rąk w kieszeniach,
 - używać właściwego słownictwa oraz form grzecznościowych wobec kolegów, zarówno starszych stażem, jak i młodszych, oraz wobec przełożonych,
 - unikać niepotrzebnych kosztów i wydatków,
 - oszczędnie gospodarować materiałami, wyłączać światła i nie przeciągać rozmów telefonicznych,
 - sprzątać po zakończeniu pracy,
 - przestrzegać zasad higieny, dbać o czystość włosów oraz uważać na stan zdrowia”.
- (Milewski 2020: 24–25).

Tekst Milewskiego, pomimo jego zupełnie nienaukowego charakteru, przedstawia raczej wiarygodny opis stanu psychologicznego autora oraz jego japońskich kolegów, a także zmian tego stanu w zależności od sytuacji otaczającej autora i firmę. W początkowej

fazie pracy w korporacji, mimo różnic kulturowych i negatywnych emocji w niektórych przypadkach, autor wysoko ocenia przywileje systemu japońskiej korporacji: premie, awansy, przydzielenie pracownikom odpowiedniej pracy, godziwe zarobki, rozmaite hojne premie stażowe.

„Przedsiębiorstwo zapewniało dożywotnie zatrudnienie, pełny pakiet ubezpieczeń emerytalnych i zdrowotnych, stałą miesięczną pensję oraz premie śródroczne i zimowe. Wynagrodzenie wypłacane było dwudziestego ósmego dnia każdego miesiąca” (Milewski 2020: 23).

Sam autor był gotowy poświęcić się dla tych przywilejów:

“W zamian musiałem tylko wykazać lojalność, gotowość do poświęceń i pokorę, nawet jeśli byłaby ona jedynie pozorowana. Musiałem też uzbroić się w cierpliwość” (Milewski 2020: 191).

Przekonanie do japońskiego systemu korporacyjnego zaczęło się osłabiać, gdy pogorszyła się sytuacja korporacji¹⁶⁶ oraz całej gospodarki. Kryzys ten drastycznie i nieodwracalnie wpłynął na wiele japońskich firm, zmuszając je do częściowego lub całkowitego odejścia od tradycyjnego systemu zatrudnienia¹⁶⁷. Gorsze czasy w japońskiej karierze zawodowej dały autorowi okazję do chłodnej refleksji o systemie i o sobie samym:

„Oni byli stąd, od dzieciństwa zapoznawali się z panującymi tu zasadami i przyjmowali je jako oczywiste. Wychowali się w tym systemie, który w prosty sposób się reprodukował, zapewniając im stabilność, powtarzalność i spokój. Siła tej taktyki tkwi w podobieństwie, lojalności i zbiorowości. Tym, co łączyło moich japońskich współtowarzyszy, była wspólnota losu i pogodzenie z nim” (Milewski 2020: 224).

Autor dochodzi do wniosku, że już nie może i nie chce być częścią organizacji:

„Zamknięty w czterech ścianach niewielkiego biura, którego nie lubię i do którego nie mogę się przyzwyczaić. Co gorsza – wśród osób, z którymi poza nazwą firmy i adresem na wizytówce niewiele mnie łączy. Właściwie nie łączy mnie nic” (Milewski 2020: 224).

¹⁶⁶ W sytuacji, w której gospodarka światowa doświadcza głębokiego kryzysu, kroplą, jaka przelała czarę goryczy, niemal w sensie dosłownym, było gigantyczne trzęsienie ziemi. Wtedy to przedsiębiorstwo K. również zostało dotknięte negatywnymi skutkami kataklizmu, a zarząd zachęcał nawet do dobrowolnej rezygnacji z pracy.

¹⁶⁷ Autor opisuje moment upadku systemu w następujących słowach: „Uśmiechy nie oznaczały już radości, a potakiwanie nie było oznaką zgody i zrozumienia. Pękały fundamenty, na których opierało się działanie firmy: zaufanie, lojalność i gotowość do poświęcenia własnego interesu w imię wspólnego dobra. Cierpliwość i poczucie bezpieczeństwa zostały zastąpione nerwowością i niepewnością, zaufanie – nieufnością, harmonia – podejrzliwością, niezachwiane przekonanie o słuszności własnego postępowania – ciągłym porównywaniem się z innymi. Długoterminowa perspektywa przerodziła się w krótkoterminową, a dotychczasowe „my” – w „ja” (Milewski 2020: 226).

Huśtawkę emocjonalną i psychiczne zdruzgotanie opisuje na przykład dylemat towarzyszący rozważaniu rezygnacji z pracy: „Jeśli rzucę pracę, to opuszczę rodzinę K. i zburzę harmonię” – to pierwsza jego myśl przy rozważaniu opcji odejścia, a dalej:

„Rezygnując, opuszczałem służbową rodzinę, porzucałem ją, zdradzałem”, „bo przecież firma obdarzyła mnie zaufaniem, otoczyła opieką, dała mi wszystko: dożywotnie zatrudnienie, pensję, stanowisko i – co najważniejsze – przynależność. Byłem człowiekiem K., częścią zbiorowości, czułem się lubiany i potrzebny. Miałem tu swoje miejsce” (Milewski 2020: 246).

Dalej pisze tak:

„Raz wydawało mi się, że trudno marzyć o czymś lepszym – mieszkalem w centrum miasta, tuż obok pracy, w lokum wynajmowanym przez firmę za korzystny czynsz. Co miesiąc na moje konto spływała pensja” oraz „Ceną wyjścia z systemu nie jest głowa, ale wykluczenie i samotność” (Milewski 2020: 247).

Jednak z drugiej strony analizuje on także argumenty przeciwnie:

„A jeśli zostanę? Wtedy wciąż będę czuć, jak kielkuje i rośnie we mnie żal, a z czasem złość – owoce potęgującej się niemocy, podlewane goryczą i niepokojem” (Milewski 2020: 247).

Ostatecznie autor uzmysławia sobie, że typowe praktyki pracoholizmu jak codzienne i długie pozostawanie w biurze po godzinach pracy lub brak kontaktów z ludźmi spoza własnej firmy itd., to wszystko niszczy jego osobowość:

„[...] wyczerpało moją psychikę. Gastem, zapadałem się w siebie, w zwątpienie i złość, po których przychodziły jednodniowe stany euforii. Męczyło to mnie okrutnie, stałem się milczący i zdystansowany do otoczenia” (Milewski 2020: 247).

Po konsternacji dochodzi do wniosku:

„Nie potrafiłem przestawić się na styl życia i myślenia kolegów, przebrać w kaptur, zasłonić żaluzje w oknach i zatopić w pracy albo jej symulowaniu” (Milewski 2020: 247), a w końcu dostaje olśnienia: „Przecież wokół toczyło się życie i istniał inny świat. Świat poza przedsiębiorstwem K.” (Milewski 2020: 248),

po czym w ten sposób utwierdza się w myślach co do decyzji o odejściu¹⁶⁸.

Konserwatywny, feudalistyczny, hermetyczny i wysoko konformistyczny klimat organizacji skłania autora do drastycznego wniosku:

„Tego dnia, jedząc obiad i przyglądając się identycznie ubranym kolegom w milczeniu opróżniającym plastikowe pudełka, przemknęła mi przez głowę myśl, że przebywam w zakładzie karnym o łagodnym reżimie w roli więźnia z wyrokiem dożywocia i z prawem

¹⁶⁸ Wtedy to autor otrzymuje polecenie służbowego wyjazdu do Europy. Po powrocie do Japonii składa rezygnację, którą jednak trzeba wstrzymać z powodu szantażu części kierownictwa.

do nocnych przepustek. Co gorsza, jestem więźniem dobrowolnym” (Milewski 2020: 106).

Jego pogarszający się stan psychiczny i nawarstwiające się stresy w ostatnim okresie pracy autor opisuje tak: „Z każdym dniem i z każdym tygodniem czułem się coraz bardziej jak lew w klatce”. Rozwija wnet ten wątek, wzbogacając go o chłodną refleksję nad argumentami za i przeciw byciu zagranicznym pracownikiem w firmie japońskiej:

„Wszyscy wokół zachwycają się jego wyglądem, obiecują mu większy wybieg, bo jest główną atrakcją zoo, i to na nim skupia się uwaga zwiedzających. Zapewniają mu regularne posiłki, nie musi się wysilać i polować. Kiedy pada deszcz, może schować się pod dach, gdy świeci słońce – poleżeć w cieniu. Badają regularnie, sprawdzają stan zdrowia. Zdjęto z niego zmartwienia i problemy. Raj, po prostu raj!” (Milewski 2020: 254).

Lecz jego natura się odzywa i buntuje się wobec przywilejów:

„Tyle że on wolałby biegać i polować, a nie tylko dreptać po małym wybiegu tam i z powrotem wzdłuż krat. Ze mną było dokładnie tak samo” (Milewski 2020: 254).

Pięcioletnia praca jako *kaishain* pozostawiła w psychice autora silne ślady, które zaskoczyły nawet jego samego:

„[...] niespodziewanie złapałem się na myśleniu, że może w tej klatce nie jest tak źle. Jest ciepła i bezpieczna, podczas gdy świat wokół taki drapieżny i bezwzględny. Czyżbym zaczynał się bać niezależności? – przestraszyłem się nie na żarty”. (Milewski 2020: 254).

W końcu autor dochodzi do ostatecznego wniosku:

„Najwyższy czas się otrząsnąć. W końcu lew nigdy nie przestanie być lwem i jeśli wychował się na wolności, zawsze będzie za nią tęsknił. Zrozumiałem, że już dłużej nie jestem w stanie jedynie marzyć o swobodzie. Musiałem ją odzyskać” (Milewski 2020: 254).

W tak opisanym systemie sami Japończycy również odczuwają dylematów, doznają negatywnych emocji i cierpienia. Autor opisuje życie pracownika firmy następująco:

„Tak jakby całe życie człowieka decydowało się już w momencie zapłodnienia, a to, co następowało potem, było już z góry ustalone – ukończony uniwersytet, adres zamieszkiwania i zajmowane stanowisko w firmie zdawały się dla przeciętnego obywatela pochodną niezależnego od jego woli zdarzenia” (Milewski 2020: 224).

Wyraża również pogląd na temat biernej postawy Japończyków wobec zmian:

„Ewentualna zmiana wymagałaby podjęcia olbrzymiego ryzyka, którego od urodzenia uczono się tutaj omijać i unikać. Zastanawiałem się, czy któryś z kolegów znalazłby siłę, aby wyjść poza ten znajomy i bezpieczny świat, poza zbiorowość, tradycję, wychowanie, słabość i przyzwyczajenia” (Milewski 2020: 224–225).

W kolektywistycznym i zamkniętym środowisku społeczny ostracyzm wobec niełojalnych i nieposłuszných pracowników jest powszechnie stosowany. Dyrektor na nadzwyczajnym zebraniu działu sprzedaży otwarcie krytykuje kierownika odchodzącego z firmy, który długo przebywał w zagranicznej filii korporacji:

„Zastępcą kierownika sekcji za dużo czasu spędził w Ameryce [...]. Po powrocie nie potrafił podporządkować się zespołowi. Zapomniał, czym jest [‘zachowanie grupowe’] *shūdan kōdō*, a więc życie w grupie, zawierzenie się jej, czerpanie z niej siły, wspólne działanie”,

„Ameryka go zmieniła [...]. Przesiąkł indywidualizmem. Porzucił ojczyznę, porzucił swoje korzenie, porzucił nas, bez których nigdy nie zaszedłby tak daleko. Zapomniał o lojalności, o *giri* i *ongaeshi*, długu wdzięczności, który należy spłacić” (Milewski 2020: 102).

Wreszcie odchodzący z pracy kolega przekazuje autorowi stanowisko:

„Bo już nie pasuję do przedsiębiorstwa K. [...]. Po prostu nie jestem w stanie się tutaj odnaleźć. Nie umiem się podporządkować i milczeć, gdy widzę, że robimy coś, co nie ma sensu. Nie mam ochoty pisać setek stron raportów, z których nic nie wynika, tylko dlatego, że zawsze tak było” (Milewski 2020: 101).

W tekście przedstawiono także refleksje samych pracowników firmy:

„Jesteś *sararīmanem*, najemnikiem, a *sararīman* jest od wykonywania poleceń, zapamiętywania faktów i wykorzystywania ich w pracy... Nie od twórczego myślenia, przemyśleń, wątpliwości. Wyobraźnia nie jest potrzebna, tylko pamięć „(Milewski 2020: 111).

„To nie jest jakiś wyjątkowy zawód, właściwie to nie jest w ogóle zawód. To styl życia. Garnitur i białe koszule, praca od rana do wieczora, schylanie karku, posłuszeństwo, lojalność i oddanie [...]” (Milewski 2020: 111).

Pewien doradca, który został oddelegowany na stały pobyt z większej korporacji do tego przedsiębiorstwa K. i który traktowany był przez współpracowników jako outsider, udziela polskiemu towarzyszowi porady: „Pracodawca musi wiedzieć, że przepracujesz u niego dwadzieścia pięć lat” i kontynuuje:

„Tyle trzeba, by się sprawdzał i przysłużył organizacji. Nie chodzi tylko o wiedzę i doświadczenie. Konieczny jest czas, by cię wychować, byś zrozumiał filozofię firmy, jej strukturę, hierarchię i sposób działania...” „Tak działają poważne przedsiębiorstwa [...]” (Milewski 2020: 231).

W książce Milewskiego można odnaleźć cechy charakterystyczne japońskiego środowiska biznesowego, typowe dla okresu powojennego. Opis emocjonalnego stanu autora ukazuje, jak działa mechanizm, począwszy od socjalizacji nowego pracownika, poprzez szkolenia, liczne regulaminy, wytyczne, wzmacnianie konformizmu za pomocą

systemów zatrudnienia, płacowego i przywilejów oraz kreowanie lojalności i solidarności grupowej, a nawet poprzez presję społeczne i ostracyzm itd.. Przez cały ten proces adaptacyjny w organizacji każdy z jej członków traci podmiotowość i stopniowo zanurza się w życiu korporacyjnym, by zostać człowiekiem firmy, odgrywającym role wytyczone przez jego korporacyjny i partykularny kontekst, co ostatecznie staje się jego stylem życia.

3.4.4. Wielokulturowość organizacji – podsumowanie

W korporacji międzynarodowej, w której pracują ludzie różnych narodowości, komunikacja i interakcje interpersonalne są niezmiernie złożone i zachodzą pod wpływem rozbudowanej sieci relacji zachodzących między odmiennymi kulturami narodowymi, subkulturami zawodowymi, płciowymi, etnicznymi i wyznaniowymi. Zachowania jednostki należącej do takiej organizacji determinowane są przez czynniki związane z organizacją oraz z samą jednostką. Potencjalne źródła barier kulturowych stanowią zarówno kultura narodowa jednostki, jak i kultura organizacyjna korporacji oraz czynniki indywidualne.

Różnorodność kulturowa lub wielokulturowość w organizacji może przynieść wiele korzyści pod warunkiem, że organizacja zdoła wykorzystać ten potencjał. Istnieje jednak pewne strukturalne ryzyko pojawienia się niekorzyści, w tym problemów komunikacyjnych w szerszym znaczeniu. Obszary możliwych problemów nie ograniczają się do aspektów językowych, lecz również obejmują zróżnicowane podejście do zarządzania organizacją, brak wspólnych pól przeszłych doświadczeń, mieszanie kodów kulturowych, w tym językowych, oraz schematów rozszyfrowania kodów i kontekstu, istnienie kanałów nieoficjalnych, co może spowodować stresy, napięcia, brak spójności i nieufność w organizacji.

Można wnioskować, że specyficzne wartości aksjologiczne japońskiej klasy społecznej ‘pracowników korporacji’ *kaishain* i jej kultura organizacyjna sprawiają, iż trudno jest je scharakteryzować na podstawie uogólnionej teorii porównawczej na poziomie kultury narodowej. Występuje tu zderzenie złożonych struktur i diametralnie odmiennych od siebie systemów myślenia. Bariery pokonywane są nie tylko poprzez zdobywanie umiejętności językowych, lecz także w dążeniu do szerzej zarysowanych kompetencji na poziomie komunikacyjnym i socjokulturowym. Zarazem w warunkach, w których jednostka – obcokrajowiec jest pozostawiona samej sobie wobec barier systemowo-strukturalnych, staje się ona bezbronna i bezradna.

3.5. Porozumiewanie się w środowisku heterogenicznym: tłumaczenie, mediacja, kompetencje międzykulturowe.

3.5.1. Tłumaczenie a tłumacz

W podrozdziale omówiono zagadnienia dotyczące tłumaczenia jako aktywności umożliwiającej porozumienie między użytkownikami różnych języków. To specyficzna forma komunikacji, w ramach której interlokutorzy porozumiewają się za pośrednictwem tłumacza w przypadku konwersacji, a w przypadku języka pisanego czytelnicy dzięki tłumaczeniu rozumieją treść i sens tekstów stworzonych przez autora obcojęzycznego. Aktywność taka opisywana jest w terminach pomostu między językami i kulturami. Różne ujęcia uwzględniają jej aspekty lingwistyczne i filologiczne, lecz również filozoficzne, historyczne, kulturowe, społeczne i komunikacyjne. W centrum uwagi problematyki tłumaczenia i nauki o tłumaczeniu umiejscawia się specyficzna zdolność ludzka związana z językiem i przekazywaniem treści z jednego języka na drugi oraz pośrednictwa międzykulturowego.

3.5.1.1. Tłumaczenie a cechy języków i środowisk komunikacyjnych

Tłumaczenie można rozumieć w czterech aspektach, jako: rezultat, czynność, praktyka translatorska i porównanie języków (Pieńkos 1993: 10–11). Za rezultat tłumaczenia można uznać konkretne teksty czy dzieła. Przez czynność tłumaczenia rozumie się działanie tłumacza i proces przekładania treści komunikatów między językami.

Pod względem etymologicznym można doszukiwać się źródła terminu *tłumaczenie* na wielu płaszczyznach. Pierwsza związana jest z mówiącym, jak w polskiej jednostce *tłumacz* lub niemieckiej *Dolmetscher*. Druga płaszczyzna obejmuje jednostki: *przekładać* i *tłumaczyć* i kojarzy się z objaśnieniem innych treści. Angielski termin *interpreter* oraz francuski *interprète* wywodzą się z łacińskiego *interpres*, oznaczającego tłumacza ustnego. Również inny francuski termin – *traducteur* ma korzenie łacińskie w wyrazie *traductor*, oznaczającym „tego, kto ułatwia przeniesienie się do innej grupy społecznej” (Pieńkos 1993: 11). Taka analiza etymologiczna ułatwia zrozumienie stosowania dwóch różnych terminów do tłumaczenia ustnego i pisemnego w niektórych językach; *translation* (angielski) i *traduction* (francuski) oznaczają tłumaczenie pisemne, a także niemieckie *Übersetzen*. Do określenia tłumaczenia ustnego zaliczają się *interpretation* (angielski) i *interprétation* (francuski), a niemiecki *dolmetschen*. W języku polskim istnieje jeden wspólny termin *tłumaczenie* dla tłumaczenia pisemnego i ustnego (Pieńkos 1993: 12).

J. Pieńkos, nawiązując do francuskiego terminu *traduction*, wzmiankuje o dziedzinie wiedzy *traduktologii*, której celem jest poszukiwanie intencji i myśli autora tekstu źródłowego. Obejmować ma ona przy tym obszary znaczeniowe wykraczające daleko poza tradycyjny zakres badań lingwistycznych:

„Dawna i współczesna lingwistyka ograniczają się do badania języka w jego formie pozakontekstowej, do opisu danego języka. Tymczasem traduktologa interesuje analiza motywów i intencji danej osoby, które skłoniły ją do tej lub innej wypowiedzi ustnej lub pisemnej. Traduktologia [...] dąży do wydobycia tego, co każdy rozumie ze słowa doń skierowanego lub z tekstu doń przeznaczonego, przy czym to «co» oznacza sens tych słów przedmiot działania, nie oznacza natomiast języka ani intencji autora, lecz to, co język tego autora chciał wyrazić” (Pieńkos 1993: 20).

Dostrzeżenie konieczności odróżnienia „wydobywania myśli autora” od badań pozakontekstowych trafnie oddaje sedno natury języka i komunikacji interpersonalnej, sugestywnie podkreślając częste zarzucenie odniesień do kontekstu w lingwistyce ogólnej.

R. Jakobson, analizując tłumaczenie przez pryzmat semiotyki, dzieli je na trzy typy: intralingwalne, interlingwalne i intersemiotyczne. Pierwszy typ tłumaczenia określony jest jako *rewording*, interpretacja znaków werbalnych za pomocą innych znaków werbalnych tego samego języka. Drugi rozumie się jako interpretację znaków werbalnych za pomocą innego języka. W odniesieniu do trzeciego autor ten używa terminu *transmutacja* czyli interpretacja znaków za pomocą odmiennego systemów znaków innych niż werbalne (Jakobson 1959: 232¹⁶⁹). G. Steiner akcentuje to ostatnie podejście: „Ponieważ przekład jest interpretacją, musi wykraczać daleko poza sferę werbalną” (Steiner 2000: 361), ujawniając swoje szczególne zainteresowanie ujęciem intersemiotycznym, podczas którego „[...] sygnały werbalne są interpretowane za pośrednictwem systemów sygnałów niewerbalnych (obrazkowych, gestykulacyjnych, matematycznych, muzycznych)” (Steiner 2000: 360). Pieńkos również, cytując Jakobsona, stwierdza, że „[...] tłumaczenie nie ogranicza się do tych «aspektów lingwistycznych» języka (*langue*)” (Pieńkos 1993: 29), ponieważ sam język jest „[...] w pewnym sensie tylko jednym spośród wielu innych systemów znaków. W innym znaczeniu jest on systemem systemów, czyli tym, który pozwala interpretować wszystkie inne”. (Pieńkos 1993: 32).

W celu „wydobywania myśli autora” niezbędne jest rozważenie struktury języka, a dokładniej uwzględnienie aspektów zaniechanych w powszechnej lingwistyce. Pieńkos, proponując trójbiegunowy podział języka, ujmuje to zagadnienie następująco:

¹⁶⁹ Por. Pieńkos 1993: 13, Steiner 2000: 360.

„Ani słynna dychoetomia zaproponowana przez F. de Saussure’a *langue/parole*, ani dwubiegunowe rozróżnienie dokonane przez Chomsky’ego na kompetencję i performancję (działanie językowe) nie pozwalają na uchwycenie faktów translatorskich. Wydaje się, że bardziej przydatne może okazać się podejście trójbiegunowe, to znaczy tymi trzema biegunami mogłoby być *langage*, *langue* i *parole*, z których pierwszy dotyczy aspektu powszechnego, drugi aspektu społecznego, a trzeci – aspektu indywidualnego wszystkich trzech postaci języka” (Pieńkos 1993: 34).

Tak ujęty element *langue* jest „faktem społecznym” (Pieńkos 1993: 34), a element *parole* to poszczególny akt językowy stanowiący komunikat. Na tym poziomie funkcjonuje traduktologia. Pieńkos wyraźnie odróżnia komunikat językowy od „zbioru użycia znaków” (Pieńkos 1993: 34). Zatem tłumaczenie nie powinno polegać na zastępowaniu jednego desygnatu innym, lecz być:

„[...] czynnością dokonującą się na wszystkich poziomach, na których został sformalizowany dany komunikat językowy” (Pieńkos 1993: 41).

Pieńkos proponuje podejście socjolingwistyczne do tłumaczenia, cytując E. Nidę: „[...] ostatecznie ważne jest tylko socjolingwistyczne podejście do tłumaczenia” (Pieńkos 1993: 63)¹⁷⁰. Konsekwentnie badacz ten twierdzi, że:

“[...] aby tłumaczyć, nie wystarczy znać języki, niezbędna jest także znajomość zwyczajów, kultury tych, którzy tym językiem mówią” (Pieńkos 1993: 62).

G. Steiner zachowuje krytyczny dystans wobec gramatyki generatywnej czy uniwersalizmu Chomsky’ego. Jeden z głównych jego zarzutów¹⁷¹ wobec tej teorii opiera się na stwierdzeniu, że gramatyka generatywna „[...] próbowała badać strukturę języka, nie biorąc pod uwagę faktu, iż istoty ludzkie wykorzystują język do komunikacji w kontekście społecznym” (Steiner 2000: 163)¹⁷². Krytykuje on generatywistów za ignorowanie mocy twórczych języka i jego konceptualizacji świata, określanych jako „[...] skłonności do budowania fikcji «uinnienia»” (Steiner 2000: 316), dzięki czemu „każdy ludzki język inaczej odwzoruje świat” (Steiner 2000: 18). Gramatyka generatywna pomija również bezprecedensowość pojedynczego aktu lingwistycznego, którą Steiner trafnie obrazuje w poniższej wypowiedzi:

¹⁷⁰ Cytat z: E. Nida 1976: 78.

¹⁷¹ G. Steiner krytykuje stanowisko badaczy gramatyki generatywnej: „[...] nie zdołali oni dotychczas przedstawić przekonujących przykładów «uniwersaliów» obecnych w językach naturalnych, zaś ich teorie okazały się zasadniczo nieprzydatne dla poetyki i hermeneutyki” (Steiner 2000: 19), „Przekład niczego nie zyska na (matematycznie) naiwnych diagramach i schematach blokowych proponowanych przez niedoświadczonych teoretyków” (Steiner 2000: 21) oraz „[...] musimy przejść od «struktur głębokich» gramatyki transformacyjnej do głębokich struktur poety” (Steiner 2000: 164).

¹⁷² Cytat z *The New York Review of Books* 1973: 34.

„Dwaj różni ludzie nigdy nie dzielą identycznego kontekstu skojarzeń. Ponieważ taki kontekst składa się z całości jednostkowej egzystencji, ponieważ obejmuje on nie tylko sumę osobistych wspomnień i doświadczeń, lecz rezerwuuar konkretnej podświadomości, musi się zmieniać w zależności od osoby” (Steiner 2000: 244).

Nawet najdoskonalszy model składający się z ogólnych reguł matematycznych nie zdoła opisać żywego aktu lingwistycznego. Ludzką świadomość w ujęciu rzeczywistym kształtują nie matematyczne formuły języka uniwersalnego, lecz żywotność lingwistyczna istniejąca w literaturze i języku codziennym¹⁷³. Tak definiowana lingwistyka translacyjna czy traduktologia uświadamiają możliwość rozbieżności znaczenia na poziomie *parole* od znaczenia na poziomie *langue* i/lub *langue*. Z kolei działalność translatorska w odniesieniu do przekazu językowego „[...] nie sprowadza się do sumy desygnatów, z których językowo jest on złożony” (Piękos 1993: 40)¹⁷⁴. Według Steinera lukę powstałą między tymi warstwami języka mogą wypełnić jedynie historia, w której zmiany znaczenia ujawniają się w kontekście, oraz rodzime podłoże kulturowo-społeczne (Steiner 2000: 626).

Kolejne istotne dla niniejszej dysertacji pojęcie Steinera to masa językowa, czyli proporcja tego, co jest wypowiedzialne w przekładzie i komunikacji. Steiner zauważa, że:

„różne cywilizacje, różne epoki niekoniecznie produkują tę samą masę językową. [...] dyskurs wewnętrzny [...] pod względem ilości i zawartości podziału na to, co mówimy do samych siebie, i to, co komunikujemy innym, zależy od kultury czy etapów rozwoju języka” (Steiner 2000: 50–51)¹⁷⁵.

Zatem „na głębszym poziomie zmieniają się względne proporcje między tym, co wypowiedzialne, a tym, co nie da się wypowiedzieć” (Steiner 2000: 50).

Wszelkim formom przekładu w każdym języku, czy to na piśmie, w mowie, towarzyszy zrozumienie, czyli kodowanie i rozszyfrowywanie, które ze swojej naturze implikują również problemy aktu przekładu i komunikacji. To nie ogranicza się do sytuacji w komunikacji międzykulturowej, a dotyczy również komunikacji interpersonalnej w środowisku monolingwalnym. Odmienność regionalna, dialektalna, etniczna, status społeczny, ideologia, zawód, wiek i płeć kształtują zróżnicowane warianty językowe w

¹⁷³ Mimo nieprzychylnego stanowiska wobec uniwersalizmu Steiner poszukuje jednego, pewnego wspólnego gruntu, który byłby spójny dla każdej kultury czy każdego języka i nawiązuje do topologii: „Te wielorakie transformacje i uporządkowania na nowo relacji między wstępnym wydarzeniem werbalnym a kolejnymi pojawieniami się wydarzenia w innych werbalnych lub niewerbalnych formach najlepiej postrzegać jako zjawisko topologiczne” (Steiner 2000: 569). Dalej nadmienia: „Kultura, o ile zdefiniować ją właśnie w kategoriach «topologicznych», jest sekwencją translacji i transformacji niezmiennych stałych wartości [...]. Kiedy przejmujemy to twierdzenie, lepiej będziemy rozumieć językowo-semantyczny motor kultury i tego, co sprawia, że różne języki i ich «pola topologiczne» nie przestają się od siebie różnić” (Steiner 2000: 570).

¹⁷⁴ Za: M. Pergnier 1978: 49.

¹⁷⁵ „[...] Cywilizacja istnieje, ponieważ nauczyliśmy się przekładać, eliminować wpływ czasu” (Steiner 2000: 65).

środowisku monolingwalnym i dzielą subkultury (Steiner 2000: 16, 66). Zatem komunikacja zachodząca między dwoma interlokutorami w środowisku monolingwalnym może być postrzegana jako ścieranie się dwóch odmiennych subkultur, posługujących się inną odmianą języka, jakimi są dialekt, idiolekt, socjolekt czy odmienny styl języka wynikający z upływu czasu, a niekoniecznie językiem obcym. Można wnioskować, że interakcja między członkami tych subkultur, mimo że występuje w środowisku monolingwalnym, wymaga również aktu tłumaczenia lub przekładu.

Pieńkos wprowadza określenie *komunikat* w celu wyjaśnienia właściwości tłumaczenia. Zabieg taki ma na celu odróżnienie komunikatu, który jest „pewną treścią do zakomunikowania”, od języka „tworu społecznego” (Pieńkos 1993: 34- 35)¹⁷⁶. Tak rozumiany komunikat to coś indywidualnego, determinowanego przez uwarunkowania danej sytuacji i danej wypowiedzi „tu i teraz”:

„[...] język może ujawnić znaczenie danego słowa lub wypowiedzi jedynie we współdziałaniu z człowiekiem. Dlatego „translatoryka [...] musi przyjąć zasadę, że żadna analiza samych znaków językowych nie jest w stanie znaleźć klucza do wydobywania znaczenia, jakie kryje dany tekst lub dana wypowiedź” (Pieńkos 1993: 23).

Tak pojmowane tłumaczenie stanowi komunikację odbywającą się na poziomie komunikatów, które obejmują aspekty językowe i niejęzykowe, czyli transmutację Jakobsona. Stąd „stwierdzenie, że tłumaczenie dokonuje się na komunikatach, jest równoznaczne ze stwierdzeniem, że jest ono aktem komunikacji, zanim będzie aktem porównania interlingwalnego” (Pieńkos 1993: 37).

Tak rozumiane tłumaczenie jest dla Steinera również częścią aktu hermeneutycznego. To akt wyjaśnienia i zawłaszczającego transferu znaczenia (Steiner 2000: 405). Proces ten składa się z czterech etapów, jakimi są: „wstępne zaufanie”, „agresja”, „wchłonięcie” i „wzajemność lub restytucja” (Steiner 2000: 21). Wstępne zaufanie rozumiane jest jako przekonanie tłumacza o sensowności aktu tłumaczenia, przekładu danego tekstu z jednego języka na drugi. Drugi etap to agresja. Pod tym hasłem kryje się pogląd Steinera nacechowany dynamizmem aktywności tłumacza: „Tłumacz musi wskoczyć w tekst i wydrzeć jego znaczenie” (Steiner 2000: 406). Ta forma agresji, będąca owocem zrozumienia, rozpoznania i interpretacji, jest aktem niezbędnym, by obdarzyć język docelowy istnieniem. Nawiązując do myśli ontologicznej Heideggera, wyjaśnia, iż rzecz „[...] rozpoczyna autentyczne istnienie dopiero, gdy zostaje pojęta, to znaczy

¹⁷⁶ Por. M. Pernier 1978: 23.

przetłumaczona” (Steiner 2000: 407)¹⁷⁷. Trzeci etap nazywany jest włączeniem lub zawłaszczeniem, a czwarty kompensacją lub przywróceniem równowagi. Poprzez to włączenie obca, szeroko rozumiana struktura semantyczno-lingwistyczna, zostaje zaadaptowana do rodzimej struktury semantyczno-lingwistycznej, co niesie ze sobą ryzyko zniekształcenia struktury właściwej dla języka docelowego. Ryzyko to powinno być zniwelowane w ostatnim etapie – kompensacji. Wtedy to zachodzi przezwyciężenie szeregu barier występujących na etapie zawłaszczania, które powstają nie tylko poprzez konfrontację dwóch języków, lecz również wskutek konfrontacji przestrzennej i czasowej, czyli kontekstu. Zatem akt agresji tłumacza jest również nakierowany na zwycięstwo w walce między nieuniknioną diachronicznością kontekstu a własnym empirycznym ograniczeniem tłumacza. Mało tego, „tłumaczowi nie przychodzi z pomocą ani gramatyka, ani słownik: tylko kontekst, w najgłębszym językowo-kulturowym sensie, określa znaczenie” (Steiner 2000: 483).

Pieńkos wyjaśnia również procesu przekładu i zwraca uwagę na rozróżnienie między ekwiwalencją znaczeniową a ekwiwalencją kodu kontekstowego. Tą pierwszą można rozumieć jako znaczenie językowe czy leksykalne. To nadane danemu wyrazowi pole semantyczne. Natomiast druga kompetencja stanowi sens danego wyrazu, który jest unikatowy tylko dla danego określonego kontekstu. Taka właściwość procesu przekładu rodzi czasami zbieżność znaczenia między dwoma ekwiwalentami. Tak rozumiana istota przekładu jest streszczona w następującej wypowiedzi:

„Niepodważalną zasługą traduktologii i tekstologii jest podkreślenie faktu, że wyrazy mogą tracić swoje potencjalne znaczenie w akcie mowy i nabierają sensu w zależności od ich otoczenia, tj. kontekstu” (Pieńkos 1993: 169).

Proponuje się tutaj zatem podejście hermeneutyczne, definiowane jako „uchwycenie sensu komunikatu językowego, zawartego w nim przekazu kulturowego, sposobu funkcjonowania danej instytucji z uwzględnieniem jej niepowtarzalności i wraz z związkami łączącymi je z otoczeniem” (Pieńkos 1993: 177).

Jak można wnioskować z powyższych uwag na temat przekładu, proces ten stanowi nieodłączny element komunikacji. Poprzez wnikliwe badanie przekładu dojść można do istoty języka. Przekład lub tłumaczenie są bowiem obecne „[...] *implicite* w każdym akcie

¹⁷⁷ G. Steiner twierdzi: „Przeważnie doświadczamy przeszłości w postaci konstruktu werbalnego. Historia jest aktem mowy, selektywnym użyciem czasu przeszłego. Nawet znaczące pozostałości, jak budowle i miejsca historyczne, muszą zostać «odczytane», to znaczy zlokalizowane w kontekście werbalnego rozpoznania i umiejscowienia, zanim staną się rzeczywistą obecnością” (Steiner 2000: 63).

komunikacji, w emisji i recepcji każdego rodzaju znaczenia, czy to w najszerszym sensie semiotycznym, czy w bardziej konkretnych wymiarach werbalnych” (Steiner 2000: 15–16). Steiner ujmując to tak: „[...] wewnątrz języka lub między językami ludzka komunikacja musi oznaczać przekład. Badanie przekładu jest badaniem języka” (Steiner 2000: 86-87).

3.5.1.2. Bariery tłumaczeniowe

Kwestia przetłumaczalności i nieprzetłumaczalności to jedne z głównych zagadnień translatoryki. Pieńkos uzależnia ich ocenę od skali poziomu analitycznego wobec części składowych tekstu. Na poziomie wyrazów przekładalność jest znacznie ograniczona, ponieważ :

„olbrzymia część słownictwa danego języka jest nieprzetłumaczalna dlatego, że wyrazy mają swoje znaczenie nie tylko słownikowe, ale przede wszystkim kontekstowe” (Pieńkos 1993: 144).

Jako przykład nieprzetłumaczalności¹⁷⁸ Pieńkos podaje nazwy tańców, części dawnych ubrań, zwyczajów religijnych, militariów, wszelkiego rodzaju aluzje literackie, obyczajowe, historyczne, niektóre przysłowia, realia kulturowe i erudycyjne (Pieńkos 1993: 179–180). Niemniej jednak, patrząc wstecz na historię ludzkości, fakt, że dokonywano tłumaczeń, nie polega wątpliwości. Uczony wyjaśnia ten paradoks w sposób raczej zaskakujący:

„[...] gdyż nie tłumaczy się języków, lecz teksty, ponadto bogata praktyka przekładowa dowodzi, że teksty są w zasadzie przekładalne” (Pieńkos 1993: 179).

Uznaje on zatem nieprzekładalność tekstów za zjawisko rzadkie, a często to właśnie kunszt translatorski tłumacza ma czynić nieprzetłumaczalne przetłumaczalnym.

Steiner reprezentuje pogląd odmienny. W kwestii nieprzekładalności przyjmuje on stanowisko ograniczonej przetłumaczalności i wymienia trzy typy nieprzekładalności:

„Nie wszystko da się przełożyć”, „Nie wszystko da się przełożyć teraz” oraz „[...] teksty, których jeszcze nie potrafimy przełożyć, lecz które mogą [...] stać się przekładalne w przyszłości” (Steiner 2000: 346).

A. Jabłoński (2013) analizuje stanowiska innych badaczy i zestawia je następująco: „nieprzekładalność ze względu na środki strukturalne dotyczące inwentarzy języka docelowego w stosunku do języka źródłowego oraz ze względu na niemożność oddania

¹⁷⁸ Według Pieńkosa zwolennikami nieprzetłumaczalności są Cervantes, Dante, Joachim du Bellay, Victor Hugo, Wolter (Pieńkos: 176).

pewnych pojęć w języku oryginału” (Wojtasiewicz 2005: 29), „przekładalność zależy w istocie od decyzji tłumacza” (Dąbska-Prokop 2000: 196), „możliwość wzajemnej przekładalności języków mimo odmienności struktur pojęciowych” (Grzegorzczkova 1999: 45), „uznanie nieprzetłumaczalności za mit” (Lipiński 2004: 37–47) i „traktowanie tego zagadnienia jako stopień przekładalności” (Pieńkos 2003: 185). Dochodzi on na tej podstawie do wniosku, że nieuniknionym w kontekście tłumaczenia jest występowanie szeregu problemów oraz uznaje nieprzetłumaczalność lub niecałkowitą przetłumaczalność za straty pojawiające się w procesie komunikacji, zauważając, że „aktywność tłumacza dotyczy zatem rozwiązywania problemów” (Jabłoński 2013: 31). Inne istotne spostrzeżenie to fakt, że zmagania tłumacza z problemami pozostają widoczne jedynie na poziomie tłumaczenia, a odbiorca końcowy zwykle nie ma do nich dostępu (Jabłoński 2012: 24).

G. Steiner analizuje istotę semantyczną aktu językowego i wyszczególnia trzy aspekty wskazujące na bezprecedensowość aktu mowy: synchroniczność i diachroniczność, język publiczny i prywatny oraz fakt i fikcja. Zauważa on, że:

„[...] Każdy akty mowy jest [...] bezprecedensowy [...]. Tłumaczenie polega na zestawieniu ze sobą niepowtarzalności z drugiej i trzeciej ręki” (Steiner 2000: 339)¹⁷⁹.

Ta niepowtarzalność i oryginalność każdego pojedynczego zdarzenia, traktowane holistycznie z punktu widzenia upływu czasu, jawią się jako diachroniczność i synchroniczność języka. Badacz ten stwierdza, że żadne słowo, żadna składnia i żaden sygnał nie są używane, żeby przekazać identyczny komunikat między różnymi okresami czasowymi i różnymi grupami społecznymi¹⁸⁰. Poza paradygmatem czasowym, który zauważa Steiner, również dychotomia między znaczeniem prywatnym a publicznym zalicza się do natury języka i dyskursu. To lingwistyczne zasoby współlistniejące, używane przez każdego. Język publiczny, nazywany również normalnym lub standardowym, to „oparta na statystyce fikcja” (Steiner 2000: 84). Każdy człowiek wyposażony jest w osobisty, prywatny słownik, który przejawia się jako idiolekt. Doprecyzowuje on znaczenie, kojarzenie i

¹⁷⁹ Występuje tu parafraza: „Język [...] jest najbardziej odpowiednim modelem heraklitejskiej nieustannej zmiany zachodzącej w każdym momencie w przestrzeganym czasie” oraz „[...] czas i język – doświadczenie w porządku linearnym – są ze sobą ściśle związane; są w ciągłym ruchu, a strzała nigdy nie znajduje się w tym samym miejscu” (Steiner 2000: 50).

¹⁸⁰ G. Steiner określa to następująco: „Každy model komunikacji jest jednocześnie modelem translacji, wertykalnego lub horyzontalnego transferu znaczenia” (Steiner 2000: 84), „[...] nakładają się na siebie struktury diachroniczne i synchroniczne” (Steiner 2000: 70), „[...] Každy akt językowy osadzony jest w czasie. Nie istnieje bezczasowa forma semantyczna. Używając danego słowa, budzimy, jak gdyby do rezonansu całą jego uprzednią historię” (Steiner 2000: 57), „Každy okres ma własną wyspecjalizowaną topografię” (Steiner 2000: 57) oraz „Kiedy czytamy czy słyszymy jakąś wypowiedź językową z przeszłości... tłumaczymy. Czytelnik, aktor, redaktor są tłumaczami języka spoza czasu” (Steiner 2000: 62).

niuansie w dyskursie publicznym. Zatem: „każdy akt komunikacji jest «przekładem» między prywatnościami” (Steiner 2000: 280).

G. Steiner stwierdza, że niesamowita kreatywność języka jest wykorzystywana do tworzenia fikcji. Kwintesencją mowy ludzkiej jest możliwość generowania wypowiedzi kontrfaktycznych i warunkowych oraz wyobrażenia przyszłości alternatywnych stanów rzeczy. Ta ludzka zdolność tworzenia językowej fikcji nazywana jest *alternity* lub *uinnieniem*, które przesłania fakty. To oznacza:

„[...] definiowanie «czegoś, odmiennego niż to, co jest», tworzenie kontrfaktycznych sądów, obrazów, kształtów woli i zaniechania, którymi nasycamy naszą istotę duchową i przy pomocy których budujemy zmienną, w dużym stopniu fikcyjną aurę naszej somatycznej i społecznej egzystencji” (Steiner 2000: 310).

Istotą przekładu, tłumaczenia, a mówiąc inaczej – komunikacji, jest zdobycie znaczenia, a nie matematyczne zastąpienie desygnatów. Rola tłumacza powinna polegać na rozwiązywaniu problemów, które są nieuniknionym efektem ubocznym każdego aktu językowego, w szczególności między różnymi kulturami. Nieprawidłowy przekaz powoduje negatywne skutki:

„Wojny religijne i prześladowania domniemanych herezji są nieuchronnym następstwem pomieszania języków: ludzie wzajemnie mylnie interpretują i przeinaczają znaczenia wyrażane przez innych ludzi” (Steiner 2000: 106).

Współczesny człowiek jest narażony na niezmiernie trudne wyzwania, zmuszony będąc przez otoczenie i wpływ przemian społecznych do samodzielnego kontaktu z przedstawicielami innych kultur bez pomocy tłumacza, bez odpowiedniego przygotowania na bezpośrednią konfrontację z szeregiem wyżej wymienionych zjawisk i problemów.

Komunikacja międzykulturowa to przekład w sensie intersemiotycznym, zwłaszcza w sytuacji, gdy język wyjściowy należy do innej grupy językowej niż docelowy. Opiera się ona na zasadzie względnej nieprzetłumaczalności. Przekład między różnymi systemami znaków lub kanałami komunikacji jest niezbędny. Tak ujęta komunikacja to praktyka, podczas gdy gramatyka generatywna i uniwersalizm Chomsky’ego oraz strukturalizm Saussure’a to jedynie teoria.

W powyższych wypowiedziach można zidentyfikować sedno postulatu Steinera: wydobyć myśli autora, do czego niezbędne jest poszukiwanie znaczenia w kontekście i w człowieku. Ma tu miejsce przesunięcie centrum uwagi od znaków lub języka na komunikat: „Tłumaczenie to wieczne konfrontowanie ze sobą dwóch systemów językowych, ale

również i dwóch duchów języka, dwóch koncepcji życia. Nie tłumaczy się przecież języków, tłumaczy się kultury” (Pieńkos 1993: 79–80).

3.5.2. Rola tłumacza

Wobec hermeneutycznego ujęcia tłumaczenia, tłumacz w pojęciu Steinerowskim odgrywa istotną rolę w procesie komunikacji. To akuszer nowego i alternatywnego bytu powstałego poprzez akt przekładu, w kontekście dialektyki dwóch odmiennych systemów językowych. Lingwistyka translatorska J. Pieńkosa określa rolę tłumacza następująco:

„[...] zadanie tłumacza polega nie na odtwarzaniu lub na przetwarzaniu poszczególnych elementów oryginału, lecz na uchwyceniu ich funkcji i ekwiwalencji takich samych elementów języka oryginału. W niektórych wypadkach istotna będzie identyczność elementów oryginału i przekładu, wyrażona w tłumaczeniu relacja wyraz – wyraz, zdanie – zdanie, w innych będzie to tylko przybliżenie lub adaptacja elementów, wprawdzie różniących się formą lub znaczeniem, lecz pełniących tę samą funkcję, którą wyznaczył im autor dzieła” (Pieńkos 1993: 20)

Ponadto tłumacz ma za zadanie „przekazać odbiorcy przekładu myśl o tej rzeczywistości zgodnie z intencją twórcy oryginału, ale realizuje ją w różnych, niekoniecznie tych samych formach językowych. Tłumacz musi znać tę rzeczywistość, ten fragment świata zawartego w dziele oryginalnym” (Pieńkos 1993: 19). Do niezbędnych umiejętności tłumacza zalicza się: dokładność, pracowitość, wytrwałość, wnikliwość. W tłumaczeniu ustnym to: refleks, znakomita pamięć, zdolność koncentracji, żelazne nerwy, odporność na zmęczenie, umiejętność precyzyjnego formułowania myśli i logicznego rozumowania (Pieńkos 1993: 413).

C. Baraldi, cytując C. Wadensjö (1998), określa rolę tłumacza w odmienny sposób – kładzie nacisk na funkcję fatyczną oraz mediację stron. W sytuacji międzykulturowej tłumacz nie tylko przekłada języki, lecz również koordynuje akt mowy: 1) zachęca uczestników interakcji do udanego aktu mowy, 2) wspiera uczestników w wyrażaniu swojej postawy i emocji, 3) umożliwia uczestnikom efektywne zabieranie głosu, 4) usprawnia wzajemne zrozumienie i akceptację między uczestnikami. Wadensjö podkreśla rolę tłumacza jako mediatora międzykulturowego. Jest to jedna z form mediacji wzmacniających *dialogic empowering mediation* (Baraldi 2009: 17). Z kolei, odwołując się do P. Gwartney i in. (2002), potwierdza, że forma mediacji może tymczasowo wzmacniać więzi społeczne między uczestnikami, jednak osłabia znaczenie szerszego społecznego kontekstu, trwałości więzi między uczestnikami oraz stałego wzajemnego uznania. Zaś „zmiany w kontekście społecznym i jego założeniach kulturowych są postrzegane «poza parametrem

odpowiedzialności mediatora»”¹⁸¹, a rola tłumacza-mediatora ogranicza się do utrzymywania *status quo* pod względem kontekstu społecznego oraz założeń kulturowych, dysponując równocześnie potencjałem zarządzania konfliktem. Takie zarządzanie możliwe jest jedynie w warunkach, w których występują równość, empatia oraz czynnik określany za pomocą terminu *empowerment*. Pod równością rozumie się sytuację, w której promowany jest sprawiedliwy podział możliwości uczestnictwa w aktywnej interakcji. Empatia to ukazywanie wzajemnej wrażliwości przez uczestników. Trzecie pojęcie można rozumieć jako „traktowanie nieporozumień i alternatywnych perspektyw jako wzbogacenie komunikacji” (Baraldi 2009: 31).

A. Jabłoński (2013: 47, 49, 51) zauważa, że rola tłumacza polega nie tylko na przekazywaniu treści komunikatów, lecz na rozwiązywaniu problemów translatorskich i komunikacyjnych. Rola ta obejmuje podtrzymywanie komunikacji, ponieważ tłumacz jest nierzadko jedynym medium łączącym strony komunikacyjne. Taka fatyczna funkcja tłumacza ma służyć ułatwieniu komunikacji poprzez zarządzanie elementami komunikacyjnymi i ich dostosowywaniu do oczekiwań uczestników. W przypadku, gdy odległość kulturowa między środowiskami jest znaczna, jak w relacji między Japonią a Polską, podjęte przez strony akty komunikacyjne są z natury narażone na porażkę, jeśli tłumacz nie zastosuje odpowiednich zabiegów technicznych.

A. Jabłoński wprowadza zarazem do wywodu autorskie pojęcie *homeostazy tekstu* rozumianej jako czynności tłumacza i uczestników w sytuacji komunikacyjnej mające na celu rozwiązywanie problemów komunikacyjnych: „Osiąganie homeostazy w procesie tłumaczenia polega na dążeniu do zachowania w pełni właściwości tekstu źródłowego w tekście (i kontekście) docelowym” (Jabłoński 2013: 16).

Spostrzeżenie A. Jabłońskiego obejmuje także tłumaczenia ustne, którym towarzyszą nie tylko wymienione problemy dotyczące przetłumaczalności, lecz również wykazują one aspekty specyficzne dla interakcji interpersonalnych i społeczno-kulturowych. Na przykład w trakcie bankietu: „[...] tłumacz zmuszony będzie działać nie tylko na poziomie przekazu językowego, ale na wielu poziomach równoległych [...]” (Jabłoński 2013: 33), takich jak ubiór, zachowanie, aspekt kulinarny, maniery. Drugi przykład przedstawia specyfikę środowiska japońskiego w kontekście biznesowym, w którym właśnie aspekty społeczno-kulturowe odgrywają istotną rolę w komunikacji:

¹⁸¹ Baraldi 2009: 18. Cytat: M. Schoeny i W. Warfield 2000: 254.

„W komunikacji w zakładzie produkcyjnym japoński inżynier-mężczyzna często nie jest w stanie zaakceptować polskiej tłumaczki jako wiarygodnego pośrednika w komunikacji, obecność zaś kobiet-cudzoziemek w zdominowanych także współcześnie przez mężczyzn korporacyjnych środowiskach kierowniczych może wywoływać dyskomfort partnerów japońskich” (Jabłoński 2013: 35).

Przytoczone przykłady potwierdzają słuszność definiowania tłumaczenia jako zachowywania właściwości homeostatycznych, przy których istotniejszym aspektem staje się osiąganie oczekiwanej reakcji odbiorcy w ramach schematu postulowanego według modelu TOTE (por. 1.2.2.) (Jabłoński 2012: 43).

3.5.3. Kompetencje w komunikacji międzykulturowej

Jako ostatnie zagadnienie w części teoretycznej rozprawy omówiono kompetencje komunikacji międzykulturowej istotne w kontakcie z przedstawicielami innych kultur bez udziału tłumacza-mediatora. Nawet sytuacja z udziałem tłumacza może zakończyć się fiaskiem, jeśli rozmówcom brak tych umiejętności, gdyż skuteczność tłumacza-mediatora jest ograniczona.

Zasadnym wydaje się przyjrzeć w pierwszej kolejności kompetencji komunikacyjnej w ogólnym sensie, zanim zostanie poruszony wątek międzykulturowy. Niezależnie od pochodzenia interlokutora i języka komunikacji, podstawowe aspekty tego procesu są w znacznym stopniu uniwersalne. Koncepcja kompetencji komunikacyjnej została opracowana przez D. Hymesa oraz J. Habermasa. W szczególności ten pierwszy badacz, uznawany za prekursora socjolingwistyki, wykazywał krytyczny pogląd wobec uniwersalizmu Chomsky’ego i postulował potrzebę uwzględnienia aspektów społecznych w ramach rzeczywistej sytuacji komunikacyjnej (Byram 1997). Kompetencja komunikacyjna to: „zdolność spostrzegania i kategoryzowania sytuacji społecznej i dostosowywania do niej sposobu mówienia”. I. Kurcz wyróżnia jej dwa elementy: „kompetencja językowa oraz nabyta wiedza na temat sposobów użycia języka w kontekście społecznym” (Rakowska 1995: 17). Tak definiowane pojęcie stosowano w latach siedemdziesiątych XX wieku również w innych dziedzinach, jak: socjolingwistyka, akwizycja języka u dzieci, psycholingwistyka i nauczanie języków obcych (Czechowska 2004). Tendencja rozwoju tych dyscyplin naukowych to: „odejście od lingwistyki *langue* do lingwistyki *parole*, czyli w kierunku rzeczywistej komunikacji językowej” (Woźniakowski 1980: 80).

W glottodydaktyce dalsze rozwój tej tendencji był zauważalny w kolejnych dekadach. M. Canale i M. Swain (1980) dzielą kompetencję komunikacyjną na trzy kompetencje: gramatyczną, strategiczną i socjolingwistyczną. M. Canale (1983), rozwijając swoje

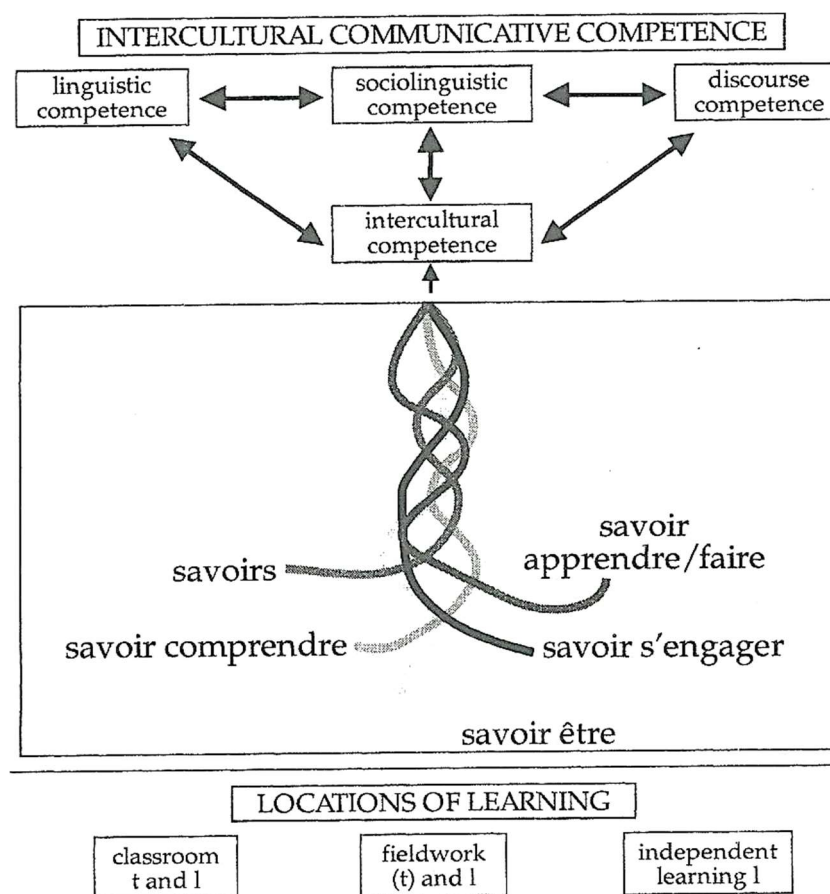
poprzednie badania, wyróżnia w niej cztery kompetencje: gramatyczną, strategiczną, socjolingwistyczną i kompetencję dyskursywną, a M. Celce-Murcia (2007) sześć: językową, strategiczną, socjokulturową, dyskursywną, formułacyjną i interakcyjną¹⁸². Mimo wielości i podobieństw wymienionych wyżej kompetencji oraz innych definicji tych określeń, główna ich idea jest podobna. Pod pojęciem kompetencji komunikatywnej rozumie się umiejętności jednostki umożliwiające jej skuteczne porozumiewanie się z innymi. Przez kompetencję lingwistyczną można rozumieć wiedzę z zakresu lingwistyki tradycyjnej, czyli: fonologii, syntaktyki, gramatyki, ortografii itd. Jeśli mówić o kompetencji socjolingwistycznej, chodzi głównie o zdolność poprawnego porozumiewania się z natywnym użytkownikiem języka i rozumienia jego intencji zgodnie z normami kulturowymi i społecznymi jego języka ojczystego. W sposób szczególny należy tu wziąć pod uwagę kontekst społeczno-kulturowy. Kompetencja dyskursywna to umiejętność poprawnego porozumiewania się w mowie i piśmie przez kohezję i koherencję, a kompetencja strategiczna to umiejętność radzenia sobie w sytuacjach problematycznych w danej sytuacji komunikacyjnej podczas rozmowy w innym języku celem utrzymywania komunikacji¹⁸³.

M. Byram (1997) proponuje model kompetencji komunikacji międzykulturowej. Podkreśla on podejście i zakres ich zdobywania, którego celem jest kształcenie mówcy międzykulturowego, „intercultural speaker”. Według tego badacza kształcenie nastawione na uzyskanie kompetencji rodzimego użytkownika języka wykazuje błędnie postawiony cel „tradycyjnych metod” nauczania języków obcych, które nie biorą pod uwagę aspektów społecznych i niewerbalnych. Byram zakłada jako cel osiągnięcie statusu międzykulturowego użytkownika języka, który potrafi realizować interakcje międzykulturowe, efektywnie posługując się kompetencjami interkulturowymi. Takie kompetencje definiowane są jako: lingwistyczna, socjolingwistyczna, dyskursu i interkulturowa. Ostatnia z nich składa się z pięciu elementów: 1. postawa (*savoir-être*) –umożliwiająca obiektywne ocenianie swoich i cudzych wartości, doświadczeń, wierzeń i zachowań, 2. wiedza o samym sobie i innych oraz o interakcjach na poziomie indywidualnym i społecznym (*savoirs*), 3. umiejętność odkrywczą oraz interakcyjna (*savoir apprendre/fair*), 4. edukacja (*savoir s’engager*) –

¹⁸² Polskie tłumaczenie z: Majewska 2014.

¹⁸³ W: Bin Hady 2016: 22–23.

edukacja polityczna oraz krytyczna świadomość kulturowa, 5. umiejętność interpretowania oraz odniesienia się (*savoir comprendre*)¹⁸⁴ (por. Rysunek 3.5.3.a).



Rysunek 3.5.3.a. Model kompetencji komunikacji międzykulturowej według Byrama (Byram 1997: 73)

Byram opisuje komunikację międzykulturową przez pryzmat socjalizacji. Przed wszystkim podkreśla on znaczenie otwartości postawy interlokutora. Często wymieniana w literaturze postawa pozytywna nie przyczynia zawsze do pomyślnego nawiązywania interakcji międzykulturowej, a nawet może być czasami przeszkodą. Ciekawość, otwartość oraz dobre chęci są potrzebne, by eliminować niepewność wobec innych norm i wartości oraz respektować je, porównując je z własnymi z punktu widzenia partnera interakcji.

¹⁸⁴ K. Garlacz-Sobczyk określa je następująco: 1. *Savoir-être* (umiejętności egzystencjalne) jako „zespół wartości, przekonań oraz postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi”, 2. *Savoir-apprendre* (umiejętność uczenia się) czyli „umiejętność zdobywania wiedzy, analizowania nieznanymi wcześniej zjawisk kulturowych, w tym tradycji i zachowań przedstawicieli innej kultury”, 3. *Savoir-faire* (umiejętności praktyczne) jako „umiejętność stosowania posiadanej wiedzy w konkretnej sytuacji komunikacyjnej, zwłaszcza podczas kontaktu z przedstawicielami innych kultur”, 4. *Savoir-s'engager* (umiejętność angażowania się) czyli „umiejętność obserwowania i wyciągania wniosków na temat kultury własnej i obcej”, 5. *Savoir-comprendre* (umiejętność rozumienia) jako „umiejętność interpretowania, a także rozumienia przejawów innej kultury i odnoszenie ich do własnej”. (Garlacz-Sobczyk 2013: 170)

Podkreśla się tę umiejętność jako taką, którą L. Kohlberg i inni (1983) nazwali *decentre*¹⁸⁵ czyli podstawą do zrozumienia innych kultur. Dalszy etap to resocjalizacja lub alternacja, proponowane przez P. Bergera i N. Luckmanna¹⁸⁶. To przekształcenie własnych norm i wartości społecznych przyswajanych na pierwotnym i wtórnym etapie socjalizacji poprzez proces zdobywania umiejętności posługiwania się z językiem obcym, nazywane przez Byrama *tertiary socialization* lub trzecią socjalizacją (Byram 1997: 34)¹⁸⁷.

J. Neustupny (1987), czeski lingwista oraz japonista, również popiera socjolingwistyczne podejście w komunikacji międzykulturowej. Jego spostrzeżenia oparte są na osobistych doświadczeniach kontaktów z Japończykami i na nieanglocentrycznym spojrzeniu na tę tematykę, cennym szczególnie w kontekście tematyki niniejszej rozprawy. Uczony ten twierdzi, że „komunikacja jest nie do pomyślenia nie tylko bez kompetencji językowych, ale także komunikacyjnych i kulturowych” (Neustupny 1987: 4). Wymienia on osiągnięcia Hymesa jako podłoże tezy na temat kontaktów z Japończykami i przezwyciężenia problemów w komunikacji z nimi. Cytuje on przy tym zasady Hymesa dotyczące komunikacji międzykulturowej (Neustupny 1987: 72), a mianowicie: 1) Reguły włączania (na jakich warunkach?), 2) Reguły różnorodności (w jakim języku?), 3) Ustalanie reguł (kiedy i gdzie?), 4) Reguły uczestników (kto?), 5) Reguły treści (co?), 6) Reguły wiadomości (w jakiej sytuacji?), 7) Reguły kanału (przez jakie medium?) oraz 8) Reguły zarządzania.

Neustupny wymienia trzy umiejętności: lingwistyczną, kulturową oraz komunikacyjną jako „kompetencje niezbędne do komunikacji z Japończykami” (Neustupny 1987: 9). Używa on autorskiego terminu *sytuacja kontaktowa* (*contact situation*): „Sytuacje kontaktowe zwykle zawierają więcej niż jeden język, więcej niż jeden system komunikacji i więcej niż jedną kulturę” (Neustupny 1987: 9) oraz opisuje jej cechy następująco: „[...] charakteryzuje się ciągłymi próbami rozwiązywania problemów językowych, komunikacyjnych i kulturowych. Wszystko to dotyczy zarówno Japończyków, jak i nas” (Neustupny 1987: 10). Problemy występujące w takiej sytuacji to załamanie komunikacyjne (*communication breakdown*), osobowość błędnie pojmowana (*misunderstood personality*) oraz zmęczenie (*fatigue*). Jako przyczyny tych problemów Neustupny podaje wpływ rodzimego systemu kultury, doraźne oceny na temat obcego systemu oraz uproszczenia. Podkreśla zarazem rolę umiejętności radzenia sobie w sytuacjach kontaktowych.

¹⁸⁵ Za Melde 1987.

¹⁸⁶ Berger i Luckmann 2010: 228.

¹⁸⁷ Za Byram 1989; Doyé 1993.

Mimo wielu opracowań teoretycznych, nie istnieje powszechnie uznawana metoda obiektywnej oceny umiejętności międzykulturowych, a takie wymagania są coraz częstsze w erze umiędzynarodowienia otoczenia (Deardorff 2011) oraz w nauczaniu języków obcych zarówno wobec uczniów, jak i nauczycieli (Petrus 2014). Takie nauczanie języków obcych, w tym języka japońskiego, którego celem miałyby być rozwijanie umiejętności komunikacji międzykulturowej, można uznać za ograniczone funkcjonalnie i treściowo (Matsuura i in. 2012).

Aktualne metody i materiały do nauczania języków obcych nie zaspokajają potrzeb przyswajania umiejętności interakcyjnej, rozumianej jako dobieranie tematów w sytuacji komunikacyjnej, budowania struktury dyskursu oraz korzystania z adekwatnych zasobów lingwistycznych w komunikacji międzykulturowej (Hall 1995). Wciąż występuje wiele definicji tej umiejętności, a zakres badań nie jest jasno wytyczony. W szczególności pomijane są niewerbalne aspekty dyskursu, badania nad relacją między formą dyskursu a kontekstem społecznym, aspekty kontekstu psychologicznego powstałego poprzez współtworzenie sytuacji dyskursu przez jej uczestników oraz wpływ tematów wykraczających poza obszar pojedynczej interakcji (polityka, historia, sytuacja społeczno-instytucjonalna itd.) na kontekst jej całości (Young 2011).

Wymienione argumenty pozwalają sądzić, że komunikacja międzykulturowa wymaga wielu wyrafinowanych umiejętności, otwartej postawy i ciekawości wobec otaczającego świata, a przede wszystkim nie zachodzi ona samoistnie. Dla osiągnięcia pożądaných efektów komunikacji niezbędny jest znaczny wysiłek każdego z interlokutorów. W sytuacjach, w których można korzystać z pośrednictwa tłumacza-mediatora, uczestnicy interakcji są w znacznym stopniu, choć nie w zupełności, zwolnieni z takiego wysiłku. W przypadku braku tłumacza interlokutorzy są – zazwyczaj nieświadomie – zmuszeni radzić sobie samodzielnie z obciążeniami wynikającymi z tarć na wielu poziomach lingwistyczno-komunikacyjnych.

3.5.4. Komunikacja w środowisku heterogenicznym – podsumowanie

Tłumaczenie to niezmiernie złożona aktywność intelektualna, ściśle związana z naturą języków: źródłowego i docelowego. Przebieg i wynik tej aktywności opisywany jest często w ujęciach historii ludzkości w terminach przerzucania pomostów między kulturami, podejściami i metodami. Jeśli tłumacz ma do czynienia z tekstem o pochodzeniu „odległym” – w sensie geograficznym, kulturowym i/lub czasowym, w którym treść przekazu jest

zakodowana w odmienny sposób niż w języku docelowym tłumaczenia, a również zawartość językowa prawdopodobnie się różni, możliwie najprecyzyjniejsze odwzorowanie treści przekazu w języku docelowym zapewnia tłumaczowi tłumaczenie intersemiotyczne lub transmutacja w sensie Jakobsonowskim.

Podejście takie umiejscawia się w wyraźnej opozycji wobec stanowiska lingwistyki konwencjonalnej, w tym uniwersalizmu, w ramach których aspekty kulturowo-społeczne są nie uwzględniane, a zatem tłumaczenie jest rozumiane głównie jako zastępowanie jednego desygnatu drugim. Język, w szczególności język żywy, potoczny, wykorzystywany jest w komunikacji w konkretnym kontekście społecznym. Wiedza i umiejętności tłumacza nie powinny się ograniczać do języka, lecz muszą obejmować zwyczaje i kulturę. Uniwersalizm językowy nie uwzględnia zarazem bezprecedensowości czy indywidualności poszczególnego aktu komunikacyjnego. Identyfikacja kontekstu skojarzeń nigdy nie jest współdzielona przez dwoje czy więcej uczestników interakcji, a komunikaty są determinowane przez kontekst osadzony w „tu i teraz”, pozbawiony uniwersalizmu. Poszczególne, unikatowe znaczenie jest definiowane jedynie we współdziałaniu z człowiekiem i kontekstem. Do „wydobycia myśli” z tekstu i komunikacji jest niezbędna traduktologia, tekstologia, podejście hermeutyczne – innymi słowy, podejście socjolingwistyczne, nie zaś propozycja nastawienia językoznawstwa opisowego czy uniwersalistycznego. „Tłumaczenie to wieczne konfrontowanie ze sobą dwóch systemów językowych, ale również i dwóch duchów języka, dwóch koncepcji życia. Nie tłumaczy się przecież języków, tłumaczy się kultury” (Pieńkos 1993: 79–80). Rola tłumacza w ramach procesów tak pojmowanego przekładu i tłumaczenia nie polega za tym na zastępowaniu desygnatów jednego języka desygnatami języka drugiego, lecz na przekazaniu myśli autora zgodnie z jego intencją, niekoniecznie jednak w takich samych formach językowych i systemach sygnałów. Rolę tłumacza można określać również jako rozwiązywanie problemów, jakie mu nieustannie towarzyszą na różnych poziomach komunikacyjnych.

Tłumacz odgrywa istotną rolę jako mediator międzykulturowy, w szczególności w obszarach utrzymania komunikacji między stronami, ich mediacji, koordynowaniu aktu mowy, zachęcaniu uczestników w komunikacji do aktu mowy. Taka mediacja obejmuje również, w przypadku tłumaczenia między odległymi kulturami, aspekty specyficzne do interakcji interpersonalnych i społeczno-kulturowych. Celem tak pojmowanego procesu tłumaczenia winno być zachowanie właściwości homeostatycznych między obiema kulturami, czyli osiągnięcie oczekiwanej reakcji odbiorcy w sensie modelu TOTE.

W erze globalizacji, w której coraz więcej ludzi osobiście konfrontuje się z obcymi kulturami bez pomocy tłumacza i mediatora, pożądane jest zdobywanie kompetencji międzykulturowych. Obejmują one nie tylko umiejętności językowe, lecz również, a nawet przede wszystkim, pozajęzykowe: socjolingwistyczne, strategiczne, dyskursywne, a nawet aspekty dotyczące podejścia interlokutorów do komunikacji, jak postawa obiektywnego oceniania swoich i cudzych wartości lub wiedza o samym sobie i o innych. W przypadku kontaktu z Japończykami, w którym obcokrajowiec jest narażony między innymi na załamanie komunikacji, należy uwzględnić okoliczności komunikacji, styl językowy, czas i miejsce, uczestników komunikacji, temat komunikacji oraz kanały, przez które przekazywane są sygnały.

Udane sytuacje komunikacji międzykulturowej wymagają szeregu wyrafinowanych kompetencji, umiejętności i odpowiednich postaw. Interlokutorzy powinni, szczególnie w bezpośredniej komunikacji bez pośrednictwa tłumacza, dokładać wysiłków, by osiągnąć udaną komunikację i interakcję, z uniknięciem możliwego wpływu różnic międzykulturowych.

3.6. Wnioski wstępne z ujęcia heterogenicznego komunikacji japońsko-polskiej

Japońskie systemy myślenia, opisywane często jako odrębna, samodzielna cywilizacja, społeczeństwo tradycyjne, kultura wysokiego kontekstu, wplecione w języku aglutynacyjnym, reprezentują nie tylko odmienny obraz świata, lecz również zupełnie odmienne przejawy socjolingwistyczne w porównaniu z systemami typowego myślenia polskiego lub – w pewnym niezbędnym uproszczeniu - zachodniego. Obejmują one odmienną postawę wobec języka, odmienny sposób użycia języka, odmiennie pojęcie *ja* oraz jego stosunku do otoczenia, inne relacje między elementami werbalnymi i niewerbalnymi, inną proporcję masy językowej, użycia kanałów przesyłania i odbierania sygnałów komunikacyjnych, społeczny charakter deiksy i związane z tym użycie zaimków osobowych. Zakładają konieczność dokonania przeciwstawienia między kalejdoskopowo zmieniającym się japońskim *ja* w zależności od uwarunkowań sytuacji komunikacyjnej „tu i teraz” i stosowaniem honoryfikatywności w funkcji konotacyjnej i fatycznej, zwanej relatywizmem społecznym osadzonym na osiach *uchi/soto* i *ura/omote*. Akcentują świadomość niedostrzeganych niekiedy właściwości języka, zgodnie z którymi stanowić on może przeszkodę w osiągnięciu prawdy, preferując kanały niewerbalne w osiągnięciu pojmowania

świata i w wyrażaniu komunikowanych treści. Szereg cech charakterystycznych pozwala sądzić, że komunikacja międzykulturowa w ich kontekście wiąże się z odmiennym mechanizmem tworzenia rzeczywistości socjolingwistycznej, czyli ze znacznie odmiennymi systemami tworzenia znaczenia i kontekstu.

Środowisko korporacji *kaisha* odgrywa szczególną rolę w społeczeństwie japońskim. Traktowane jest ono zarówno jako odrębna klasa społeczna kultywująca tradycyjne wartości, jak również grupa społeczna tworzącą specyficzne zasady, normy i reguły, identyfikowana jako kultura organizacyjna. System ten jest niejako ze swej natury organizacją hermetyczną, która jawi się jako układ samoutrwalający fundamenty aksjologiczne, a zatem tym samym wykluczający odmienne wartości. Taka kultura organizacyjna pod względem norm wartości i zachowań zanurzona jest głęboko w partykularyzmie. Przywiązuje zarazem małą wagę do zasad uniwersalnych, co wzmacnia jedynie wysokokontekstowość komunikacji, sankcjonuje specyficzne a niepisane jej reguły i narzuca określone normy oraz sygnały niewerbalne, indywidualne dla każdej korporacji. Układ ten w badanym środowisku stanowi kontekst pozajęzykowy, który razem z wieloma innymi sygnałami semiotycznymi stwarza znaczenie w danej sytuacji komunikacyjnej.

Środowisko *kaisha* charakteryzuje się silną socjalizacją członków, która wymaga od nich nie tylko oswojenia się z własną kulturą organizacyjną, lecz również umiejętności egzekwowania wymogów społecznych *kejime* i statusu *ichininmae*, typowych i uznawanych właściwie w ten sposób jedynie w społeczeństwie japońskim. W dobie globalizacji i wynikającej z niej, przybierającej na sile tendencji zatrudnienia obcokrajowców w japońskich korporacjach, coraz silniejsze stają się oczekiwania japońskich pracodawców, by zagraniczni pracownicy zdobywali nie tylko kompetencje językowe, lecz również, a może nawet przede wszystkim, umiejętności społeczne charakterystyczne dla rodowitych Japończyków.

W przypadku przedsiębiorstwa wielokulturowego kulturą wiodącą jest kultura założyciela. Także w kontekście funkcjonowania filii japońskich przedsiębiorstw w RP to japońska kultura narodowa oraz jej kultura organizacyjna stanowią siłą rzeczy kulturę dominującą, dyktującą artefakty, normy i wartości opisanych organizacji, narzucając zarazem bazowy obraz świata i systemy myślenia danej organizacji. Kultura polska stanowi w tej sytuacji kulturę mniejszości, a polscy pracownicy socjalizują się do kultury założyciela, wywierającej przemożny i decydujący wpływ na wszystkie właściwie elementy prowadzenia działalności gospodarczej, w tym również na komunikację interpersonalną i komunikację z otoczeniem biznesowym. Zatem kultura, z którą polscy pracownicy i

kontrahenci bezpośrednio się konfrontują, nie jest tożsama z jakąkolwiek definiowaną wyidealizowaną kulturą Japonii czy też swoście wyimaginowanym japońskim systemem myślenia, a tym bardziej nie może być jako taka identyfikowana z uogólnionym obrazem Wschodu, lecz z konkretną kulturą komórki macierzystej i klasy biznesowej, istniejącą i wiążącą w ściśle określonym kontekście komunikacyjnym.

Związek widocznych w komunikacji międzykulturowej elementów kultury japońskiej z aspektami socjolingwistycznymi i ich wpływ na niejapońskich członków konkretnej japońskiej grupy lub organizacji opisano na rozmaicie dobranych przykładach. Przejawy ich funkcjonowania niekiedy stanowiły dla odbiorców niejapońskich swoisty mur nie do przeskoczenia. Tak funkcjonujące środowisko japońskie jawić się mogło jako „dobrowolne więzienie” i z biegiem czasu praca w nim mogła nabierać charakteru beznadziejnej i desperackiej walki toczonej przez istotę osamotnioną wobec systemu totalitarnego. Często jedynym rozwiązaniem problemów – lub jednym sposobem zachowania równowagi psychicznej – było opuszczenie tego środowiska. Liczne przypadki japońskich firm zatrudniających obcokrajowców w swojej macierzystej strukturze organizacyjnej wykazują, że pracodawcy w coraz większym stopniu oczekują od swoich niejapońskich współpracowników nie tylko znakomitej znajomości języka japońskiego i ogólnej wiedzy o Japonii i jej kulturze, lecz również szeregu praktycznych umiejętności adekwatnych do wzorców *shakaijin* i *kaishain*, które stanowią warunki statusu członka grupy *uchi* w korporacji.

Nie należy przy tym rozumieć hermetycznej natury środowiska japońskiego w terminach ksenofobii skierowanej tylko wobec obcokrajowców. Odrzuca ona bowiem niejako z jej definicji różnorodność w ogóle. Wykluczani są z niej ci, którzy nie postępują zgodnie z wewnętrznymi normami, niezależnie od ich pochodzenia. Innymi słowy, środowisko to jest zamknięte dla obcych kultur i odmiennych podglądów w szerszym znaczeniu. Te cechy japońskiego środowiska grupy wewnętrznej sprawiają, że nie można nazwać go grupą etnocentryczną, a raczej grupą o silnej orientacji na wartości wewnętrzne *uchi*, czyli *uchi*-centryczną. Te hermetyczne cechy często nazywane są barierami kulturowymi stanowiącymi „mury japońskie” dla obcokrajowców, których nawet same japońskie korporacje nie są w stanie przełamać od wielu lat na drodze do ich umiędzynarodowienia.

Japońskie *uchi*-centryczne społeczeństwo jako całość funkcjonuje diametralnie odmiennie niż społeczeństwo zachodnie, w tym polskie. Szereg różnic przejawia się również na poziomie powierzchownym, w podziałach społeczeństw na tradycyjne i nowoczesne,

wschodnie i zachodnie lub kultury wysokiego i niskiego kontekstu (por. 3.2.5.3), a także w szczegółowych wartościach w ramach schematycznych wymiarów kulturowych. W porównaniu kultury japońskiej z polską zidentyfikowano również znacznie odmienne postawy wobec komunikacji oraz odmienne sytuacje komunikacyjne.

Środowisko polskie, wykazujące w ogólnym ujęciu tożsamość europejską, charakteryzuje się umiarkowanym odchyleniem wartości ku kulturze wschodniej w porównaniu do krajów anglosaskich. W rzeczywistym odczuciu w nowoczesnym społeczeństwie postawa Polaków wobec Zachodu i obraz Polski widziany oczami obcokrajowców pozostają zróżnicowane. W polskim środowisku biznesowym zaobserwować można w ich praktycznym wdrożeniu rozmaite nurty stylu zarządzania organizacją oraz przywództwa. Jednocześnie nie wydaje się przesadą stwierdzić, że w ostatnich latach obserwuje się stopniową westernizację lub nawet amerykańizację wartości w społeczeństwie.

Świat, ulegając nieustannej globalizacji, upowszechnia w obecnym stanie tego procesu wartości zachodnie i zachodni model społeczeństwa a także zacieśnia kontakty między odmiennymi kulturami i wzmacnia wpływy kultury zachodniej na pozostałe kręgi kulturowe. Proces globalizacji niesie poważną implikację dla tych ostatnich, w tym dla kultur dalekowschodnich, charakteryzujących się przeciwstawnymi parametrami kulturowymi i społecznymi. Taka opozycja powoduje konflikty nie tylko na poziomie międzykulturowym czy międzypaństwowym, lecz również w obrębie jednego kraju, czego przykładem jest Japonia. W społeczeństwie japońskim, reprezentującym kulturę wysokiego kontekstu, siły utrzymujące tradycyjne wartości i systemy społeczne wydają się cały czas na tyle wyraziście zarysowane i akceptowane, by nadążać za szybko postępującymi przemianami wynikającymi z globalizacji. Według E. Halla systemy oparte na wysokim kontekście długo utrzymują swoje wartości, kosztem ekonomiczności, efektywności oraz szybkości komunikacji i jedności grupowej. Obecny globalizujący się świat cechuje się raczej niskokontekstowością. Cecha ta z kolei wiąże się z prostotą, szybkością i zmiennością, a prędkość przemian społecznych jest napędzana w coraz większym stopniu przez postęp nauki i technologii. Pod tym względem wciąż aktualna i trafna wydaje się przestroga:

„Historia obfituje w przykłady narodów i instytucji, które nie były w stanie zaadaptować się, ponieważ zbyt długo podtrzymywały tryby działania właściwe wysokiemu kontekstowi” (Hall 1984: 144).

Również T. Toivonen zauważa:

“Tym, co szczególnie utrudnia szybką adaptację, jest ogromny dystans i opozycyjna relacja między wartościami globalnymi (zorientowanymi na niezależność) i lokalnymi (zorientowanymi na współzależność)” (Toivonen i in. 2011: 8).

Pod tym względem, mimo wielu, czasami drastycznych, różnic poglądowych, jakie można zaobserwować w kraju, w ujęciu niezmiernie schematycznym acz uprawnionym w tym kontekście orzekania, dla polskiego społeczeństwa poprzeczka wyzwań globalizacji wydaje się postawiona znacznie niżej niż dla społeczeństwa japońskiego. Zarazem także japońskie organizacje biznesowe mogą odnieść wiele pożytku z tak zakreślonych cech kultury i środowiska komunikacyjnego oraz biznesowego Polski.

Akt pośrednictwa między odmiennymi kulturami, wartościami i systemami myślenia, jakim jest przede wszystkim tłumaczenie, wymaga niezwykle złożonych aktywności intelektualnych i rozległych umiejętności wykraczających daleko poza tradycyjny obszar badań lingwistycznych. Tłumaczenie, także w kontekście języka japońskiego, dokonuje się nie tylko na poziomie interlingwalnym, lecz również intersemiotycznym, nawet wręcz międzysystemowym. To pośrednictwo między systemami stwarzającymi kontekst i znaczenie w zupełnie odmienny sposób. By wydobyć myśl interlokutora osadzoną w kontekście pozajęzykowym i osiągnąć homeostazę między źródłowym i docelowym systemem socjolingwistycznym, należy wdrażać proponowane wyżej podejście jako ułatwiające potencjalnie rozwiązanie szeregu problemów występujących w interakcji międzykulturowej. Rola tłumacza nabiera przez to charakteru mediatora lub pośrednika międzysystemowego. Mierząc się z aspektami językowymi i pozajęzykowymi, winien on być w stanie dokonywać zmiany kanałów przekazywania komunikatu między werbalnym i niewerbalnym, a w skrajnych przypadkach stosować nawet milczenie, z jedynie delikatnym ujawnieniem mimiki lub gestów, a być może nawet sięgać po zróżnicowane techniki deiksy lokalnej, czasowej i społecznej, aż po jakościową modyfikację własnego *ja*. Niezbędne jest w tym kontekście swoiste wyrównanie intersemiotyczne między odmiennymi systemami, stworzenie nowego językowego obrazu świata i nowej rzeczywistości socjolingwistycznej. Tak można rozumieć przerzucenie pomostu między odmiennymi mechanizmami kształtowania relacji egzystencji *ja* i jego otoczenia. Fundamentalna egzystencjalna różnica między stawianiem się japońskiego *ja* a byciem niejapońskiego *ja* determinuje również sposób kreowania kontekstu socjolingwistycznego i podejścia do niego interlokutorów. Dla mediatora międzykulturowego niezbędne jest odpowiednie przygotowanie na jakościowo fundamentalnie odmienne uwarunkowania sytuacji komunikacyjnych oraz wykazywanie adekwatnych predyspozycji psychologiczno-osobowościowych.

Wychodząc z założenia, że rola tłumacza polega przede wszystkim na rozwiązywaniu szeregu problemów komunikacyjnych, zadaniem tym obarczony jest każdy interlokutor, także jeśli prowadzi komunikację międzykulturową bez pomocy tłumacza-mediatora. Umiejętności zarządzania problemami, napięciami i konfliktami międzykulturowymi są wprawdzie przedmiotem wielu badań, lecz były one dotąd przeprowadzane głównie z perspektywy anglocentrycznej i bazowały nierzadko wyłącznie na zachodnim systemie socjolingwistycznym. Zatem wnioski z tych badań, formułowane niekiedy w terminach wymiarów kultury lub typologii skłonności behawioralnych w określonych kryteriach, dają cenne podstawowe informacje o narodzie i kulturze oraz obiektywizowane wskazówki dotyczące środków zapobiegania potencjalnym problemom, niemniej jednak tylko w ograniczonym zasięgu, niewykraczającym poza systemy myślenia jednego kręgu cywilizacyjnego, przeważnie zachodniego.

Niezbędne jest wdrożenie złożonych zabiegów intelektualnych celem wydobywania znaczenia z jego kontekstu językowego i pozajęzykowego. Jak słusznie zauważa Steiner: „Tłumaczowi nie przychodzi z pomocą ani gramatyka, ani słownik: tylko kontekst, w najgłębszym językowo-kulturowym sensie, określa znaczenie” (Steiner 2000: 483). Adaptując go do sytuacji komunikacji międzykulturowej w badanym środowisku, można sparafrazować ten cytat następująco: żadnemu interlokutorowi nie przychodzi z pomocą ani gramatyka, ani słownik: tylko kontekst, w najgłębszym językowo-kulturowym sensie, określa znaczenie.

W japońsko-polskim środowisku biznesowym znaczenie nie tkwi ani w kulturze narodowej, ani w językach, lecz w najgłębszym językowo-kulturowym kontekście, który wyłania się z okoliczności „tu i teraz”, generowanych na scenie kultury organizacyjnej. Konsekwentnie autor dysertacji pragnie posunąć się nawet dalej w stwierdzeniu, że w środowisku wielokulturowym należy uwzględniać głównie różnice samych systemów socjolingwistycznych, różnice sposobów kreowania kontekstu, jego elementy składowe, sposób ujawnienia, relację między podejściem do aktu językowego a kontekstem oraz rozumienie roli interlokutorów w danym kontekście.

W tak opisywanym środowisku interlokutorzy i tłumacze powinni wszelkimi wysiłkami dążyć do zidentyfikowania kluczy do zlokalizowania miejsc skrywających niewidzialne normy i sygnały społeczne oraz do rozszyfrowania ukrytych kodów społecznych po to, by wydobyć znaczenie charakterystyczne tylko i wyłącznie dla danej sytuacji komunikacyjnej, jako że to znaczenie nie wywodzi się jedynie z kontekstu werbalnego. Można wręcz powiedzieć, że udział języka w tworzeniu znaczenia jest

drugorzędny. W sensie dosłownym, przynajmniej na tym etapie procesu komunikacyjnego ani gramatyka, ani słownik nie okazują się przydatne. Interlokutorzy są zdani wyłącznie na siebie pod względem umiejętności obserwacyjnych i wzmożonej czujności na każde drobne społeczno-kulturowe niuanse semiotyczne, w stałym dążeniu do tego, by nie zaburzyć homeostazy między „językiem” źródłowym i docelowym. Nietrudno wyobrazić sobie, przed jakimi wyzwaniem stają osoby komunikujące się bezpośrednio, bez pomocy tłumacza-mediatora.

Tłumacz lub osoba przyjmująca tę rolę, będąc interfejsem między kulturą japońską a innymi kulturami, jest narażony na ryzyko zarzutów ze strony japońskiej co do przynoszenia ujmy poprzez niewłaściwe zachowanie w danej sytuacji wobec osoby stojącej najwyżej w hierarchii japońskiej grupy, a co za tym idzie, za spowodowanie utraty twarzy wobec zagranicznego kontrahenta w wyniku rzekomych błędów, które mogą nie mieć merytorycznego znaczenia dla niejapońskiego kontrahenta. Z drugiej strony może on odczuwać presję ze strony niejapońskiej z powodu niedostatecznej ilości treści werbalnej przekładanej z japońskiego na język inny i domniemanego podejrzenia braku umiejętności tłumacza. W takiej sytuacji odczytanie sygnałów niewerbalnych lub werbalizacja treści komunikatu wynikającego z czytania między wierszami powoduje nieufność strony japońskiej wobec tłumacza, wobec konieczności adekwatnego dodania pewnej treści do komunikatu. Także ze względu na sam status tłumaczy, którzy według japońskich schematów rang społecznych uznawane są za podmioty o raczej niskiej pozycji w hierarchii, osoby takie mogą być bardziej narażone na wzmiankowane ryzyko zetknięcia się z reakcją negatywną ze strony klienta. Osoby o rangach wyższych są mniej narażone na takie oskarżenia, nawet w sytuacji popełnienia ewidentnych błędów. Zatem nawet ocena aktywności tłumacza jest względna i zależy od uwarunkowań społecznych.

Nawet możliwie najwyższe kompetencje językowe i pozajęzykowe interlokutorów nie oddziałują dostatecznie skutecznie na rozwiązywanie problemów komunikacyjnych w badanym środowisku. Jako że w społeczeństwie tradycyjnym w ujęciu Dumonta każdy członek istnieje dla grupy, grupa taka, twór nadrzędny wobec poszczególnych jednostek, wytycza i narzuca reguły, zasady oraz normy każdemu z członków, zaś indywidualność pojedynczej osoby gubi się w tej całości. Jak słusznie proponuje Meyer, dla złagodzenia problemów komunikacji niezbędne jest obniżenie kontekstu z wysokiego na niski nie tylko w wymiarze indywidualnym, lecz również, w wymiarze strukturalno-organizacyjnym.

Na zakończenie części teoretycznej rozprawy warto podkreślić raz jeszcze, że wspólnota językowa i kulturowa to założenia z definicji nie w pełni weryfikowalne.

Stanowią one w najlepszym razie pewne użyteczne abstrakcje. Już sama spójna definicja jednej kultury i jej powiązań z językiem może nasuwać liczne wątpliwości i stanowić przedmiot dyskusji, jak wykazano to w odpowiednich miejscach poświęconych tej problematyce. Ponadto również prace wykorzystane w niniejszej dysertacji wywodzą się z różnych źródeł i nurtów rozważań nad kulturą i językiem, a zatem ich wiarygodność pozostaje siłą rzeczy zróżnicowana. Starano się w tekście dysertacji zamieszczać wyraźne komentarze na ten temat. Zarazem, nawet w miejscach, w których treści źródła cytowane są bezpośrednio lub w sposób pośredni wykorzystywane są terminy dotyczące przytaczanych koncepcji opisowych, należy z dużą rezerwą traktować odniesienie schematycznych terminów opisowych i przywoływanych przez nie pojęć do rzeczywistych zjawisk zachodzących w komunikacji, a tym bardziej w ramach całości pewnej wspólnoty językowej i kulturowej. Pomimo tego zastrzeżenia zdecydowano się przyjąć nadrzędne założenie, że ogólne przedstawienie pewnych koncepcji opisowych, niezależnie od nieuniknionych uproszczeń i nieścisłości w nich obecnych, można uznać za pomocne w zarządzaniu komunikacją międzykulturową. To stosunkowo uproszczone, lecz zasadniczo słuszne podejście towarzyszyło autorowi dysertacji w trakcie jego badań. Choćby teoretyczna wiedza o wspólnocie kulturowej i językowej pozwala rozpoznać pewne tendencje w odniesieniu do roli kontekstu w rzeczywistych sytuacjach komunikacyjnych.

Rozdział 4. Analiza przypadków rzeczywistej komunikacji międzykulturowej w kontekście japońsko-polskim

W tym rozdziale dokonano próby analizy rzeczywistych przypadków komunikacji w interakcji międzykulturowej w kontekście japońsko-polskim, z naciskiem na środowisko biznesowe, celem przedstawienia konfrontacji odmiennych kultur i systemów myślenia. Większość wzmiankowanych przypadków opiera się na doświadczeniu bezpośrednim autora w biznesowym środowisku japońsko-polskim. Pozostałe, nieliczne przypadki, przytoczono na podstawie wywiadów z osobami, które ich doświadczyły.

Niektóre z nieporozumień mogą się wydawać na pierwszy rzut zbyt trywialne, by powodowały rzeczywiste problemy i zakłócenia komunikacji. Zarazem w rozprawie omówiono jedynie wybrane przypadki, zaś w organizacji japońskiej czy w sytuacji współpracy japońsko-polskiej podobne sytuacje w mniejszym lub większym stopniu występują w powiązaniu z innymi efektami negatywnymi w przebiegu komunikacji, w dodatku ze stosunkowo stałym współczynnikiem powtarzalności. Nawet drobne nieporozumienia w większej liczbie prowadzić mogą przynajmniej do dezorientacji lub irytacji – a stąd niedaleko do zakłócenia komunikacji lub jej załamania. W tak zarysowanym kontekście teoretycznym i praktycznym brak skutecznego pośrednictwa międzysystemowego może doprowadzić do nawarstwienia się problemów. Stąd do analizy wybrano przede wszystkim przypadki w znacznym stopniu ukryte lub niejawne.

Na potrzeby wstępnej klasyfikacji przypadków nieporozumień należy przypomnieć, że w filiach korporacji japońskich można wyróżnić dwa podstawowe podgatunki aktów komunikacji między współpracownikami japońskimi i ich polskimi współpracownikami: pośrednie, z pomocą tłumacza, i bezpośrednie przypadki komunikacji w języku angielskim. Ten podział w znaczący sposób wpływa na jakość komunikacji oraz na obraz potencjalnych problemów. Prawdopodobieństwo zaangażowania tłumacza w komunikacji wewnątrzfirmowej zależy od liczby zatrudnionych tłumaczy, stanowisk osób zainteresowanych, kwalifikacji działu odpowiedzialnego za obsługę rezydentów japońskich i ich stopnia znajomości języka angielskiego, a także od zakresu delegowania odpowiedzialności lokalnym pracownikom w danej firmie.

W doborze przykładów interakcji kładziono nacisk na przedstawienie aspektów niedostrzeganych przez którąkolwiek ze stron, a odnoszących się do potencjalnych różnic w wartościach rozmaitych parametrów komunikacyjnych wynikających z odmiennych

obrazów świata lub kultury lub systemów myślenia. Widoczne, zauważalne bariery stanowią w takim ujęciu nieuniknione pochodne tych różnic.

4.1. Badania autorskie

W roku 2016 w jednej z polskich filii japońskich korporacji działającej na terenie Rzeczypospolitej Polskiej przeprowadzono badania autorskie na temat źródeł potencjalnych problemów w komunikacji międzykulturowej¹⁸⁸. Wstępnie zostały wzięte pod uwagę następujące czynniki: etnocentryzm, uprzedzenia, stereotypy, niepewność, niewerbalne mylne interpretacje zachowań oraz problemy o podłożu ściśle językowym.

Wyniki badań, przeprowadzonych w formie anonimowej, dwujęzycznej ankiety (por. Załącznik 1, Załącznik 2), wykazały, że pracownicy japońscy zajmujący stanowiska doradców¹⁸⁹ w sposób bardziej intensywny wydają się odczuwać problemy w komunikacji w porównaniu z ich polskimi współpracownikami. Niemal wszyscy respondenci w badaniu uznali, że problemy komunikacyjne istnieją, aczkolwiek istnienie ich potwierdzono w stopniu małym lub średnim. Z kolei wśród polskich respondentów tylko połowa zauważyła problemy, jednak zakwalifikowała je jako istotne dla komunikacji w stopniu średnim. Zatem u japońskich pracowników problemy te są powszechne, jednak małej wagi, u Polaków zaś odczucie ich jest zróżnicowane, zaś w odbiorze tych, którzy je dostrzegają, ich natężenie jest intensywniejsze niż u pracowników japońskich. Jako czynniki stanowiące problemy w komunikacji interpersonalnej respondenci japońscy podali jedynie aspekty językowe.

Respondenci polscy wymienili aspekty językowe i kulturowe. Te ostatnie można sprowadzić do dwóch obszarów: różnic w podejściu do kwestii biznesowych oraz w traktowaniu płci: Na temat pierwszych otrzymano na przykład takie odpowiedzi: „Są sytuacje, w których różnimy się podejściem do konkretnych spraw.” oraz: „Różnice w podejściu do problemu”, „Brak przygotowania kulturowego (brak świadomości różnic kulturowych).” Inne odpowiedzi uzyskane w ankiecie to: „Współpraca ukierunkowana

¹⁸⁸ Badania przeprowadzono w lipcu 2016 r. w formie anonimowej ankiety wśród 25 pracowników biurowych – 20 polskich i 5 japońskich. Podział tych pierwszych pod względem zajmowanego stanowiska przedstawia się następująco: 7 specjalistów, 6 liderów, 3 menedżerów oraz 3 starszych menedżerów, a pod względem płci: 12 mężczyzn i 8 kobiet. Wszystkich 5 japońskich pracowników to mężczyźni. Staż pracy polskich pracowników w firmie to: 3 osoby poniżej 1 roku, 2 osoby od 1 roku do 3 lat, 4 osoby od 3 do 6 lat, 5 osób od 6 do 9 lat i 11 osób powyżej 9 lat. Staż pracowników japońskich jest znacznie krótszy – 2 osoby poniżej 1 roku, 2 osoby w przedziale od 1 roku do 3 lat i 1 osoba od 6 do 9 lat. Językiem w kontaktach między badanymi pracownikami polskimi i japońskimi jest język angielski. W organizacji nie jest zatrudniony tłumacz.

¹⁸⁹ Japońscy pracownicy w oddziałach zagranicznych swojej korporacji nazywani są często doradcami, zwykle w organizacjach, w których lokalni pracownicy zajmują wysokie stanowiska w zarządzie.

na rozliczenie, a nie na wsparcie.”, „Niektórzy Japończycy uważają, że pracownikami polskimi zarządza się jak japońskimi.”, „Pomimo mniejszej liczby pracowników niż w Japonii, wciąż brak jest zrozumienia, że Polacy mogą się czuć przeładowani nadmiarem obowiązków.”, „Jeśli Japończyk ma jakieś uwagi do pracownika, nie przedstawia informacji pracownikowi bezpośrednio, lecz przez osobę trzecią.”, „Zdarza się, że Japończycy krzyczą na pracownika, nie dając mu dojść do słowa.”, „Dzieje się tak zwłaszcza kiedy uważają, że nie należy już dalej dyskutować.”, „Procedury w Japonii i w Europie są niespójne.” oraz „Brak jasnych i skutecznych procedur oraz jasno zdefiniowanych odpowiedzialności powoduje duże nieporozumienia i opóźnienia w pracy.” Jeśli chodzi o różnice w kwestii płci, uzyskano na przykład następujące odpowiedzi: „Niezależnie od stanowiska, zdanie kobiety ma mniejsze znaczenie niż mężczyzny.” oraz: „Odczuwa się, że kobieta nie może być partnerem w dyskusji, zwłaszcza kiedy mówi się o sprawach bardzo ważnych.” (Nukui 2016)

W zakresie kwestii dotyczących zaufania udzielono następujących odpowiedzi: „Ograniczone zaufanie do polskich pracowników” oraz „Brak zaufania ze strony japońskich kolegów powoduje, że zabija się kreatywność jednostek. Polacy chcą czuć się niezależni. Zamykanie ich w szufladzie powoduje, że czują się niedoceniani. Krytyczne uwagi do procesów i wyrobów zgłaszane przez polskich pracowników z reguły nie są brane pod uwagę, nawet jeśli są w pełni zasadne.” (Nukui 2016)

Bariery w komunikacji wskazane przez respondentów japońskich dotyczyły wyłącznie kwestii językowych: „Często udajemy, że zrozumieliśmy drugą osobę, mimo braku faktycznego zrozumienia.”, „Trudność w porozumiewaniu się językiem angielskim.”, „Posługujemy się językiem angielskim, mimo że jest on językiem obcym zarówno dla Japończyków, jak i dla Polaków.”, „Nieznajomość języka polskiego u Japończyków.”, „Niektórzy [polscy] pracownicy nie rozumieją angielskiego.” a także: „Nieporozumienia wynikające z użycia polskiego elementu *no*, który [w zależności od kontekstu] może być używany w funkcji angielskiego elementu *yes*.” (Nukui 2016)

Odsetek japońskich pracowników odczuwających bariery językowe w stosunku do tych, którzy nie odczuwają takich barier, jest znacznie większy niż odpowiednia wartość dla polskich pracowników. Niezależnie od tego parametru, większość respondentów z każdej z grup uważa, że bariery językowe obniżają efektywność pracy. Jeśli natomiast chodzi o aspekty techniczne komunikacji werbalnej, czynniki utrudniające komunikację różnią się. Dla polskich pracowników ucinanie końcówek wyrazów, szybka mowa i zwięzła treść wiadomości e-mail wydają się stanowić największe bariery odczuwalne w trakcie

komunikowania się ze współpracownikami japońskimi. Z kolei w oczach japońskich pracowników problem stanowi raczej treść wiadomości e-mail, w mowie zaś przeszkodę stanowią rytm i intonacja (Nukui 2016).

Dla większości pracowników japońskich komunikowanie się z polskimi współpracownikami to doświadczenie stresogenne. Z kolei większość pracowników polskich wyraźnie nie odczuwa stresu w komunikacji z ich partnerami japońskimi. Jeden z respondentów reprezentujących pierwszą grupę, odczuwający niepewność wobec przejawów kultury polskiej, podał jako źródło takiego odczucia „brak znajomości zasad dotyczących pracy (organizacja czasu, dotrzymanie terminów, raportowanie itd.) oraz „dużo mówienia zamiast konkretnych działań” (Nukui 2016).

Pracownicy obu grup podali liczne przykłady zachowań zaskakujących po stronie partnerów komunikacyjnych. Ze strony polskiej pojawiły się stwierdzenia takie jak: „[Polacy] są zaskakiwani podczas podejmowania różnych decyzji (przez Japończyków).” oraz „Zaskakują ich reakcje na zachowanie i wypowiedzi Polaków.” Strona japońska deklarowała: „[Polacy] więcej czasu spędzają na wyrażaniu swojego stanowiska i usprawiedliwianiu się niż na wykonywaniu pracy.” Wskazywano także na „poświęcanie dużej ilości czasu na wyrażanie opinii [a nie na relacjonowanie faktów]”, „podawanie ręki nawet w trakcie rozmowy/przerywanie w trakcie rozmowy”, „brak raportowania mimo takiego obowiązku”, „brak wyjaśnień dotyczących powierzonych zadań”, „niedokańczanie zadań”, „brak praktyki sporządzania notatek”, a nawet „mieszanie faktów z przypuszczeniami i opiniami” (Nukui 2016).

Z treści przytoczonych odpowiedzi można wnioskować, że respondenci japońscy są zaskoczeni przede wszystkim odmiennym sposobem wykonywania pewnych czynności fachowych oraz odmiennymi technikami ich oceny. Stwierdzano to na przykład w odniesieniu do sposobów raportowania (włącznie z brakiem takowych) oraz w sytuacjach wyrażania własnego stanowiska tudzież oceny dotyczącej rzeczywistego stanu zakończenia zadań. Stanowczy sposób formułowania takich opinii wywołuje wrażenie ostrej krytyki wobec podobnych praktyk i pozwala na wyciągnięcie wniosku, że to właśnie wzmiankowane czynniki są najbardziej stresogenne w odbiorze japońskich rezydentów.

Najbardziej newralgiczny aspekt zachowań dotyczył różnic w poczuciu czasu. Wszyscy japońscy respondenci uznali, że ich poczucie czasu różni się od polskiego (Tabela 4.1.a). Z kolei większość pracowników polskich nie wydawała się w ogóle odczuwać takich różnic (Tabela 4.1.b). Obie grupy wykazały zarazem niski stopień etnocentryzmu. Jeśli chodzi o stereotypy, które respondenci wykazywali przed podjęciem bezpośredniej

współpracy z przedstawicielami innej kultury, to pracownicy polscy cechowali się bardzo bogatymi wyobrażeniami na temat Japończyków, przeważnie nacechowanymi pozytywnie. Z kolei respondenci japońscy nie potrafili wskazać wyraźnych obrazów Polski i Polaków, jakie byłyby im dostępne przed podjęciem współpracy z polskimi pracownikami. Wyraźniejsze tendencje do stereotypizacji odnotowano za to w zakresie obrazu rzeczywistego współpracowników polskich. W ocenie osobowości i temperamentów poszczególnych polskich współpracowników respondenci japońscy wyrażają przeważnie opinie pozytywne. Opinie negatywne przeważają za to w ocenach podejścia do pracy i zadań. Odzwierciedlają one oczekiwania Japończyków wobec Polaków: akcentowanie aspektu czasowego wykonywania pracy, dążenie do perfekcji, podejście nakierowane na dłuższą perspektywę planowania oraz pracowitość.

kategorie	przykłady
czas pracy	• „Szybkie opuszczanie pracy po 8 godzinach” (opinie Japończyków o pracownikach polskich)
opóźnienie/ punktualność	• - „Niedotrzymywanie (przez pracowników polskich) ustalonych terminów”. • - „Spóźnianie się (pracowników polskich) na spotkanie, luźne podejście do czasu”. • - „(Pracownicy polscy) nie nadrabiają opóźnienia pracy spowodowanego przez dni wolne”.
sposób wykorzystania czasu	• - „Brak planowania (przez pracowników polskich)”. • - „(Pracownicy polscy) stawiają się w pracy później niż koledzy w macierzystej fabryce w Japonii (gdzie 30 min przed rozpoczęciem pracy wszyscy są już obecni przy swoim stanowisku pracy)”. • - „Ogłaszanie (przez pracowników polskich) spotkania krótko przed terminem, co powoduje niedostateczne przygotowanie się”. • - „(Pracownicy polscy) planują pracę w ujęciu tygodniowym (Japończycy planują w jeszcze krótszym ujęciu)”.
duża tolerancja na oczekiwanie	• - „(Pracownicy polscy) nie składają skarg przy anulowaniu lotu i jego przełożeniu na następny dzień, mimo straty czasu”.

	- „Duża tolerancja (pracowników polskich) na długie oczekiwanie w restauracji itp. (Japończycy są niecierpliwi)”.
--	---

Tabela 4.1.a. Przykłady różnic w poczuciu czasu podane przez japońskich respondentów (Nukui 2016)

kategoria	przykłady
czas pracy	„Polak chce pracować 8h 20 min i resztę czasu chce być z rodziną, pracownicy japońscy spędzają więcej czasu w pracy”. „Czas przebywania w zakładzie pracy (polskich pracowników) jest wydłużany przez stronę japońską”. „Dłuższe przebywanie w pracy z powodu przeładowania obowiązkami nie jest odczytywane przez Polaków jako stan normalny”. „Pracownik (Japończyk) na delegacji ma inne poczucie czasu niż pracownik lokalny posiadający obowiązki rodzinne (również inne relacje rodzinne wynikające z różnic kulturowych)”. „Japończycy często uważają, że należy dłużej przebywać w pracy (zwłaszcza po już przepracowanych 8 godzinach)”.
opóźnienie/ punktualność	„Fakt, że wykonujemy pracę z godzinnym opóźnieniem nie ma dla Polaków znaczenia”. „Różnie odczuwamy opóźnienia. Opóźnienie Polaka jest inaczej oceniane niż opóźnienie Japończyka”. „[Japończycy] rygorystycznie przestrzegają czasu przerw”. „Japończycy są bardziej punktualni niż pracownicy polscy”.
sposób wykorzystania czasu	„Delegaci japońscy poświęcają znacznie więcej czasu na przygotowania i potwierdzanie określonych zadań, gdy pracownicy polscy preferują skupienie się na samym działaniu”.
czas trwania spotkań	„Czas trwania spotkań służbowych wydłużany jest przez stronę japońską”.

	• „Spotkania są za długie, ponieważ tracimy czas na niepotrzebne dyskusje lub z powodu braku zrozumienia problemu (wielokrotne powtarzanie tych samych kwestii)”.
ustalenie terminu	• „Japończycy ustalają czas wykonania raportów nie do zrealizowania, wtedy niestety wykonujemy je w domu, na przykład wieczorami”.

Tabela 4.1.b. Przykłady różnic w poczuciu czasu podane przez polskich respondentów (Nukui 2016)

W zakresie komunikacji niewerbalnej obie grupy wskazały pewne problemy w odniesieniu do odczytywania emocji z wyrazu twarzy i kontaktu wzrokowego.

Istotny wniosek, jaki można uzyskać w wyniku przeprowadzonych badań, wydaje się raczej optymistyczny. Otóż w bardzo schematycznych i ogólnych zarysach zasadne jest uznać, że polska i japońska strona komunikacji międzykulturowej w heterogenicznym środowisku korporacyjnym mogą się porozumiewać poprzez kanał językowy pomimo licznych, odczuwalnych przez przedstawicieli obu grup respondentów, problemów i niewątpliwie istniejących barier w komunikacji interpersonalnej.

Pewną zbieżność wniosków badawczych można odnaleźć w badaniach dotyczących tłumaczy polsko-japońskich (Jabłoński 2013: 295-309). Mimo że opisują one problemy, z którymi stykają się nie pracownicy korporacji, lecz delegowani z zewnątrz tłumacze realizujący różne projekty tłumaczeniowe w heterogenicznym biznesowym środowisku komunikacyjnym, nie pomijają one istoty problemów komunikacji międzykulturowej. Jednym z ważnych wniosków tych badań jest konstruktywna krytyka zbyt pochopnego uznawania przetłumaczalności lub nieprzetłumaczalności. W rzeczywistych warunkach komunikacji międzykulturowej, szczególnie tej zachodzącej pomiędzy przedstawicielami odległych od siebie kultur, wykazującymi zupełnie odmienne obrazy świata, czynniki wpływające na przetłumaczalność i nieprzetłumaczalność są wielorakie i złożone. Składają się na nie aspekty formułacyjne i interpretacyjne, logistyczne i osobowościowe, innymi słowy, językowe i metajęzykowe. Ponieważ „komunikacja to rozwiązywanie nieporozumień” (Jabłoński 2013: 299), problemy są nieuniknione. W przypadku, gdy dane środowisko międzykulturowe może liczyć na wsparcie tłumacza, interlokutorzy pozostają jednak przy normach zachowań charakterystycznych dla własnej kultury, a tłumacz jest siłą rzeczy narażony na konieczność podejmowania decyzji w znacznie szerszym zakresie i

wybierania działań wykraczających poza sfery językowe w celu rozwiązywania problemów i minimalizowania konfliktów. W takich okolicznościach istotną rolę odgrywa staranie stron, by osiągnąć „homeostazę przekazu źródłowego i docelowego w określonych warunkach komunikacyjnych” (Jabłoński 2013: 297). Dla osiągnięcia tak definiowanej homeostazy, obok aspektów czysto językowych i tłumaczeniowych, zapewnione powinny być odpowiednie parametry logistyczne oraz osobowościowe. Do tych pierwszych można zaliczyć przygotowanie uczestników komunikacji do interakcji, szczególnie przed jej należyтым zainicjowaniem, i ustalenie ról komunikacji. W przypadku komunikacji międzykulturowej w środowisku polsko-japońskim jako jeden z najtrudniejszych do rozwiązania problemów można wymienić odmienny styl zachowań pracowników japońskich i polskich w trakcie ich bezpośredniej interakcji. Normatywne skrypty zachowań polskich SZCZERYCH konfrontuje się zwykle z japońskimi skryptami zachowań RYTUALNYCH (por. 3.3.3.). W japońsko-polskim środowisku komunikacyjnym w kontekście korporacyjnym dominują zarazem okoliczności, w których stosowane są nienegocjowalne japońskie obrazy świata. Odgórne narzucenie Polakom japońskiej wizji korporacyjnego świata jest przyczyną obustronnych nieporozumień i frustracji.

W rzeczywistych warunkach komunikacyjnych uczestnicy interakcji nie zawsze mogą liczyć na wsparcie tłumacza. Często mogą być zdani jedynie na siebie i własne kompetencje. Takie okoliczności obserwuje się również w biznesowym środowisku polsko-japońskim, które wydaje się w znacznie większym stopniu narażone na nieporozumienia komunikacyjne. Niżej przedstawiono rzeczywiste przekłady komunikacyjne, z udziałem tłumaczy i bez ich udziału, w celu obrazowania wyżej wymienionych zagadnień.

4.2. Rzeczywiste przypadki komunikacji

Wyniki badań wykazują istnienie licznych problemów i barier komunikacyjnych odczuwalnych w rzeczywistym środowisku biznesowym. Nie podważa to ogólnie podzielanego przekonania, że uczestnicy komunikacji mogą się porozumieć poprzez rozmowę, a w życiu codziennym, w miejscu pracy, w większości przypadków „poradzą sobie” w przezwyciężeniu barier. Jednocześnie odnotowywano, mimo że nie są to zjawiska częste, krytyczne przypadki załamania komunikacji. Wystąpiły także przypadki komunikacji, która przebiegała bez problemów lub z niewielkimi problemami i udało się osiągnąć efektywne zakończenie dzięki interwencji mediatorów, których zabiegi często pozostają niewidoczne dla bezpośrednio zainteresowanych stron. Niżej, po omówieniu pewnych ogólnych problemów dotyczących terminologii i żargonów w komunikacji w

fachowym środowisku korporacyjnym, przedstawiono wybrane rzeczywiste przypadki barier i konfliktów komunikacyjnych i interakcyjnych, z wyjaśnieniem ich tła i przyczyn w kontekście przedstawionych wyżej ram teoretycznych.

4.2.1. Problemy ogólne – terminologia i żargon fachowy

W rzeczywistym użyciu w środowisku korporacyjnym funkcjonuje wiele terminów z żargonu branżowego, stosowanych powszechnie w japońskim przemyśle produkcyjnym, co odnosi się w szczególności do słownictwa wykorzystywanego w sektorze samochodowym. Z uwagi na szeroką zasięg i znaczenie przemysłu samochodowego w Japonii, dla wielu japońskich pracowników, w tym tych delegowanych do filii zagranicznych, opanowanie żargonu i terminologii zalicza się do podstawowych kompetencji fachowych. Nawet dla użytkowników języka japońskiego spoza branży terminy takie mogą być niezrozumiałe. Niżej przedstawiono wybrane, reprezentatywne przykłady problemów z tej dziedziny.

1. W procesach produkcyjnych używany jest ‘węglan wapnia’ 炭酸カルシウム *tansan karushiumu*. To termin specjalistyczny, wielosylabowy, niewygodny w użyciu codziennym. Terminy dłuższe są często skracane, nie tylko w komunikacji wewnątrzkorporacyjnej czy branżowej, lecz również w przekazie medialnym. Wyżej wspomniany termin występuje zwykle w skróconej wersji タンカル *tankaru*. Skróty takie częste w środowisku branżowym. Poza tym środowiskiem pozostają zwykle właściwie zupełnie niezrozumiałe.
2. W procesach obróbki używana jest technologia fosforyzowania półproduktów metalowych. W japońskim żargonie branżowym odnosi się do niej termin ボンデ *bonde*. To właściwie nazwa własna produktu – blachy stalowej z powłoką fosforanową. Taki proces chemiczno-elektryczny fachowo nazywa się リン酸塩皮膜処理 *rinsan'en himaku shori*.
3. W zakresie powszechnie realizowanej w japońskim środowisku korporacyjnym praktyki zarządzania „szczupłego”, czyli *lean management*, w ramach której wykorzystywanych jest wiele doświadczeń pochodzących z japońskich metod zarządzania jednostką produkcyjną i procesami produkcyjnymi, używa się także specyficznych określeń branżowych. Wybrane terminy to: *kanban* カンバン ‘tablica służąca do wizualizacji zadań do wykonania’, *andon* アンドン ‘sygnały świetlne informujące o wystąpieniu problemów procesów produkcyjnych’ *pokayoke* ポカヨ

ケ ‘narzędzie do zapobiegania błędom’, *hōshin kanri* 方針管理 ‘strategiczne zarządzanie celami’ i *yamazumi* 山積 ‘wykres słupkowy równoważenia obciążeń’. Coraz większe zainteresowanie tymi metodami i popularność praktyk *lean management* w Polsce sprawia, że określenia te używane są często w ich oryginalnych, japońskich formach¹⁹⁰. Znaczenie tych terminów odbiegać może od znaczeń używanych powszechnie, co stanowi problem nawet dla japońskich użytkowników języka spoza branży.

4. Pojęcia i terminy nowe. W przemyśle samochodowym zdarza się, że wiodące korporacje wykazują kreatywność w tworzeniu nowych słów na bazie elementów konwencjonalnych. Niżej podano kilka takich przykładów, rozpowszechnionych w środowisku branżowym i właściwie zupełnie niezrozumiałych i nieobecnych w użyciu poza tym środowiskiem.

- Powszechnie używany termin *jidōka* 自動化 ‘automatyzacja’ zawiera pierwszy grafomorfem składowy (jednostka łącząca w sobie zapis ideograficzny i znaczenie) o znaczeniu i funkcji odpowiadających polskiemu przedrostkowi słowotwórczemu *samo-*. Drugi grafomorfem składowy odnosi się do ‘ruchu’. Grafomorfem ostatni w kolejności złożenia oznacza ‘proces’. Powstały z użyciem tych dwóch samych elementów składowych nowy termin *jidōka* 自働化, mimo takiej samej wymowy jak termin pierwszy, różni się od pierwszego drugim grafomorfemem składowym, odnoszącym się do pojęcia ‘pracy’. Oznacza on ‘autonomizację [procesów produkcyjnych]’. Taki przypadek wizualnego podobieństwa terminów można uznać za wyjątkowy, jednak podobne zjawiska nie są bynajmniej rzadkie w żargonie fachowym. Co więcej, odbiorcom spoza branży, a nawet samym tłumaczom bez doświadczenia w branży, drugi termin może się na pierwszy rzut oka wydawać tożsamy z terminem pierwszym, a przy bliższym wglądzie mogą oni nawet uznać takie podobieństwo za wynikające z błędnego doboru grafomorfemu składowego przy redakcji tekstu. Nietrudno sobie wyobrazić, do jakich przekłamań mogą prowadzić takie zjawiska w ramach rzeczywistego funkcjonowania zakładu produkcyjnego.
- Stosunkowo nowy japoński termin branżowy *heijunka* 平準化 ‘poziomowanie’ powstał na bazie ogólnie używanego w środowisku

¹⁹⁰ Por. Jabłoński 2013: 269–272.

przemysłowym terminu *hyōjunka* 標準化 ‘standaryzacja’. Idea standaryzacji to fundament technik zarządzania nurtu *lean management*. Sytuacja ta ulegała stopniowej zmianie wraz z przemianami w środowisku produkcyjnym. Każde przedsiębiorstwo produkcyjne jest zmuszone do wytwarzania coraz większej liczby rodzajów produktów finalnych w coraz krótszym czasie, jaki można na taką działalność poświęcić. W praktyce taki stan rzeczy sprowadza się do wymuszenia zmian metod zarządzania procesami produkcyjnymi – od sekwencyjnych według kolejności uzyskiwania zamówień do praktyki równoczesnego realizowania wielu zamówień w miarę uzyskiwania odpowiedniej zdolności produkcyjnej. To wymaga z kolei wdrożenia bardziej metodycznego podejścia w zarządzaniu produkcją wyrobów. Termin *heijunka* odnosi się do takiej praktyki zarządzania środowiskiem produkcyjnym.

- W terminie *seiryūka* 清流化 element *seiryū* 清流 oznacza właściwie ‘czysty strumień’, kojarzony z płynnością, gładkością, przepływem bez przeszkód lub z przejrzystością przepływu. W zarządzaniu procesami produkcyjnymi korzysta się z tego drugiego, pochodnego skojarzenia. Zatem termin *seiryūka* oznacza takie zarządzanie procesami, by zapewnić płynny przepływ elementów. Pochodną tego pojęcia to termin 整流化 *seiryūka*, o takiej samej wymowie. Jego pierwszy grafomorfem oznacza ‘czysty’, natomiast odpowiedni element w drugim terminie naprowadza na pojęcie ‘uporządkowania’. Drugi termin oznacza ‘uporządkowanie strumieni przepływów’, często stanowiące skutek usprawnienia przepływu 清流化 *seiryūka*, co dodatkowo wywołuje niebezpieczeństwo ich pomylenia w praktyce.

5. W rzeczywistym środowisku produkcyjnym rzadko podejmuje się dyskusje na temat szczegółowych aspektów znaczeń poszczególnych terminów. Można tu zatem zaobserwować analogiczne podejście jak w filozofii zen i w relacjach mistrza i ucznia. Mistrz przekazuje treść pojęcia w użyciu maksymalnie zredukowanej liczby słów, a uczniowie muszą sami interpretować jego myśl. Dla japońskich pracowników często problem stanowi dodatkowo wyjaśnienie znaczeń wyrażeń żargonowych w języku angielskim, co wiąże się to z ryzykiem wystąpienia dodatkowych nieporozumień.

4.2.2. Rzeczywiste przypadki problemów komunikacyjnych

Niżej przedstawiono przypadki zarejestrowane w rzeczywistym środowisku biznesowym oraz w środowisku o charakterze publiczno-oficjalnym poza korporacją, z wyjaśnieniem tła sytuacji komunikacyjnej i analizą przyczyn powodzenia lub niepowodzenia komunikacji w danej interakcji zachodzącej w środowisku heterogenicznym. Dla czytelnego i przydatnego także celem dalszych potencjalnych analiz udokumentowania tych zdarzeń, często o charakterze trywialnym i ulotnym, opisano je niżej w stałym układzie edycyjnym, według kolejności:

1. PRZYPADEK [nr]: nagłówek wzmiankujący najbardziej charakterystyczny aspekt sytuacji,
2. MIEJSCE I CZAS: kontekst ramowy interakcji,
3. UCZESTNICY: bezpośredni i niebezpośredni uczestnicy i świadkowie,
4. SEKWENCJA WYDARZEŃ: czynności lub wypowiedzi stron japońskiej JP i polskiej PL,
5. KOMENTARZ: wyjaśnienie i odniesienie do zarysowanych wyżej teoretycznych ram interpretacji sytuacji w kontekście międzykulturowym.

4.2.2.1. Sytuacje w środowisku korporacyjnym

Opisy sytuacji mają za zadanie zarysować odmienne podłoże kulturowo-językowe oraz potencjalne lub rzeczywiste konflikty w wewnętrznej strukturze korporacyjnej. Otwarty i poważny konflikt nie występują wprawdzie często, istnieje jednak stałe podłoże i uwarunkowania wynikające z różnic kulturowych, które mogą stwarzać ryzyko jego ujawnienia się na skalę bardziej destrukcyjną.

PRZYPADEK 1. Milczenie gości

MIEJSCE I CZAS: Filia polska korporacji japońskiej, wizyta japońskich gości, wrzesień 2019. Po spotkaniu kurtuazyjno-powitalnym z polskimi dyrektorami i menedżerami tej filii goście przechodzą do hali produkcyjnej w celu przeprowadzenia przeglądu zarządzania fabryką. Mimo skromnego poziomu znajomości języka angielskiego przez japońskiego szefa, obie strony porozumiewają się w kwestiach najistotniejszych po angielsku.

UCZESTNICY: Członek zarządu japońskiej fabryki macierzystej i towarzyszący mu młodym pracownik japoński, fachowiec w dziedzinie technologii maszyn produkcyjnych oraz przedstawiciele stron polskiej.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP – CZŁONEK ZARZĄDU: Pytanie o opinię do młodszego pracownika.

STRONA JP – MŁODSZY PRACOWNIK: Zakłopotanie i milczenie.

STRONA JP – CZŁONEK ZARZĄDU: Uznanie, że młodszy pracownik nie jest w obecnym momencie w stanie odpowiedzieć na pytanie. Przemieszczenie się do kolejnego punktu kontrolnego bez żadnej reakcji.

KOMENTARZ: Przypadek ten obrazuje podejście do aktów mowy i milczenia w opozycji do przedstawicieli schematycznie pojmowanego Zachodu. Nawet w międzynarodowym środowisku biznesowym milczenie jest powszechnym zjawiskiem w komunikacji, a czasami nawet może służyć jako sposób opanowania kłopotliwej lub problematycznej sytuacji, minimalizując ryzyko urażenia partnera. Również młodszy pracownik milczał, najprawdopodobniej dążąc do jak najlepszego doboru słów lub do uniknięcia zbyt pochopnej reakcji. Takie postępowanie nie spotkało się z negatywną reakcją otoczenia, także ze strony polskiej. Filia zagraniczna, podmiot zależny od komórki macierzystej, należy do jednej wielkiej rodziny. Obecność japońskich delegatów, których wysłannicy z centrali znają od lat, sprzyja podtrzymywaniu typowego dla danej organizacji podejścia do aktu językowego i komunikacyjnego. Taki stan rzeczy zarazem może być trudny do zrozumienia dla przedstawicieli otoczenia niejapońskiego.

PRZYPADEK 2. Rozwiązanie nieporozumienia – różne strategie

MIEJSCE I CZAS: Zgłoszenie nowego pracownika japońskiego polskiej filii korporacji japońskiej w agencji ubezpieczeń pocztą elektroniczną, maj 2019.

UCZESTNICY: Pracownik japoński polskiej filii korporacji japońskiej (klienta), pracownik polskiej agencji ubezpieczeniowej, polski tłumacz przysięgły języka japońskiego.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Zauważenie błędu i zgłoszenie go do agencji pocztą elektroniczną.

STRONA PL: Odpowiedź agencji do klienta, utrzymana w oficjalnym tonie formalnej korespondencji biznesowej:

(1) *C-sha, D-sama, E-sama*, C 社、D 様、E 様, ‘Firma C, Szanowny Panie D, Szanowny Panie E,’ [nagłówek wiadomości]

(2) *Heiso yori taihen osewa-ni natte orimasu.* 平素より大変お世話になっております。
'Dziękujemy za stałe zlecenia otrzymywane od Państwa.' [zwyczajowy nagłówek
otwierający wiadomość w kontekście korporacyjnym]

(3) *Onsha-no F-sama-no hokenshōsho (CERTIFICATE) jō, „in Poland”-ga nukete ita mune, gomeiwaku-o okake shite shimai, makoto ni mōshiwake gozaimasen deshita.* 御社の F 様の保険証書 (CERTIFICATE) 上、” in Poland” が抜けていた旨、ご迷惑をお掛けしてしまい、誠に申し訳ございませんでした。 'Niezmiennie przepraszamy za kłopot spowodowany pominięciem frazy „in Poland” w treści potwierdzenia ubezpieczenia Pana F.' [wyjaśnienie sytuacji, sekwencja przeprosin]

(4) *Tsukimashite wa, „in Poland”-o tashita shūsei-o sakusei shimashita node, sōfu-nite okuri shimasu.* つきましては “in Poland” を足した修正版を作成しましたので、添付にてお送りします。 'W związku z tym przesyłamy w załączeniu poprawione potwierdzenie, z dopiskiem „in Poland”.

(5) *Ijō, yoroshiku gokakunin kudasai.* 以上、よろしくご確認ください。 'Prosimy o weryfikację jego poprawności.'

(6) *Hikitsuzuki, yoroshiku onegai mōshiagemasu.* 引き続き、何卒宜しくお願い申し上げます。 'Polecamy się niezmiennie.' [zwyczajowy nagłówek zamykający wiadomość w kontekście korporacyjnym]

(7) G G [podpis nadawcy wiadomości]

STRONA PL: Informacja dla tłumacza o błędzie oraz o odesłaniu mu poprawionego dokumentu ubezpieczeniowego.

TŁUMACZ PL: Lakoniczna i nieformalna odpowiedź skierowana do przedstawiciela agencji:

(1) *Dzień dobry Panie D,*

(2) *dziękuję za uwagę, a zatem czekam na poprawioną wersję*

(3) *Pzd*

KOMENTARZ: W środowisku japońskim oczekuje się od kontrahenta, zajmującego rangę wertykalną wyższą, wyrażenia przeprosin w przypadku popełnienia błędu, niezależnie od skali i rzeczywistej winy. W szczególności wobec osób wykonujących zawód zaufania społecznego, jak tłumacz przysięgły, zachowanie takich podstawowych norm społecznych uznaje się za podwalinę relacji interpersonalnych i biznesowych. Zachowanie tłumacza w

tej sytuacji odbiega zatem daleko od japońskich norm społecznych. Gdyby jego odpowiedź trafiła do rąk klienta japońskiego, nieznanego zwyczajów polskich, mogłoby nawet dojść do zerwania współpracy. Jednocześnie biuro ubezpieczeniowe stanowi w tym przypadku bufor między japońskim klientem a polskim tłumaczem, co zmusza je do przyjęcia w kontakcie z klientem RYTUALNEJ postawy interakcyjnej, jednak w kontakcie z tłumaczem dopuszcza, przynajmniej do pewnego stopnia, postawę SZCZERA.

PRZYPADEK 3. Normy społeczne w pandemii

MIEJSCE I CZAS: Komunikacja z pracownikami za pomocą narzędzi zdalnych, marzec 2020. Korespondencja między doradcą w sprawach rozwoju kariery zawodowej a klientami (Ide 2020), udostępniona w Internecie jako poradnik dla osób o statusie ‘pracownika firmy’ *kaishain* lub aspirujących do takowego.

UCZESTNICY: Pracownicy japońscy, doradca japoński w sprawach kariery zawodowej.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

NOWY PRACOWNIK JAPOŃSKI A: ‘Czułam się bardzo niezręcznie w trakcie spotkania zdalnego z kierownikiem działu, ponieważ na ekranie to ja znajdowałam się nad kierownikiem. W trakcie rozmowy próbowałam przemieszczać te okienka, ale nie wiedziałam, jak. Czy powinnam się przejmować umiejscowieniem na spotkaniu on-line?’

DORADCA: ‘Nie trzeba się tym przejmować. Funkcjonalność oprogramowania Zoom nie przewiduje umiejscowienia. To samo dotyczy większej liczby uczestników. Kolejność ułożenia okienek na ekranie zależy od kolejności zalogowania się. To, jak one się prezentują na ekranie również zależy od innych ustawień, jak ustawienia okna czy widoku galerii. Zatem nie oznacza to, że u każdego ułożenie okienek na ekranie przedstawia się w ten sam sposób.’

NOWY PRACOWNIK JAPOŃSKI B: ‘Spotkanie on-line miało się rozpocząć o godzinie 10, zatem zalogowałam się parę minut przed rozpoczęciem. A szef i starsi koledzy byli już zalogowani, więc okazało się, że byłem ostatni. Przeprosiłem ich, mówiąc: „Przepraszam, że Państwo musieli na mnie czekać”. Ale nie jestem pewien, czy nowy pracownik nie powinien być zalogowany jako pierwszy i oczekiwać pozostałych. Jeśli tak, ile minut wcześniej należy być zalogowanym? Czy istnieje również kolejność wylogowywania się?’

DORADCA: ‘To nic poważnego, chociaż to kwestia kultury organizacyjnej albo zasad poszczególnych działów. Zależy to również od tego, czy w organizacji jest sztywna

hierarchia, czy raczej nikt nie przejmuję się nią zbyt. W zasadzie reguły są stosowane tak samo, jak przy spotkaniu na off-line. Ogólnie zatem Pan się nie spóźnił na spotkanie na 10. Jeśli jednak byłoby to spotkanie off-line, Pan, jako nowy pracownik, wszedłby jako ostatni. Zatem lepiej jednak zalogować się odpowiednio wcześniej. Zastanówmy się również, jak wyglądałaby sytuacja, gdyby nowy pracownik wyszedł z sali jako pierwszy po zakończeniu spotkania. Oczywiście nie trzeba czekać bez końca, byłoby dobrze jednak wyjść z sali przynajmniej po kilku innych uczestnikach. Jeśli wychodzi się jako pierwszy, lepiej powiedzieć 'Przepraszam'. Wtedy nie powinno być problemu.'

KOMENTARZ: Różne źródła japońskie wzmiankują warunkowane RYTUALNIE zakłopotanie japońskich pracowników dotyczące zachowania podczas spotkań on-line. W sieci pojawiały się rady promujące „dziwny *savoir vivre*”, typowy dla zaściankowej kultury japońskiej (Kurosaka 2020). Oto przykłady takich porad: „Należy zalogować się 5 minut przed rozpoczęciem spotkania”, „Przy wylogowywaniu się należy się głęboko kłaniać, naciskając przycisk zakończenia spotkania” i „Nie należy wylogowywać się przed klientem” (Kobayashi 2020). Ponadto istnieje wiele artykułów dotyczących umiejscowienia gości w trakcie spotkania zdalnego (Redakcja puraimu onrain 2020, Hayashi 2020). We wrześniu 2020 r. do aplikacji Zoom została dodana nowa funkcja, pozwalająca zmieniać ułożenie okienek na ekranie. Pojawiło się wiele przypuszczeń, że Zoom uwzględnił japońskie lokalne potrzeby szeregowania okienek według hierarchii. Firma jednak zdementowała taką informację (Redakcja puraimu onrain 2020)¹⁹¹.

Te zdarzenia, pomimo ich pozornej trywialności poza japońskim środowiskiem komunikacyjnym, obrazują silny wpływ norm społecznych na członków grupy biznesowej oraz ich RYTUALNY stosunek do tego zagadnienia, nawet w warunkach wirtualnych.

PRZYPADEK 4. Mentoring bezpośredni

MIEJSCE I CZAS: Filia polska japońskiej korporacji, budowa nowej części magazynu, październik 2010.

UCZESTNICY: Polski menedżer i japoński przełożony.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

¹⁹¹ Funkcja ta została dołączona z myślą o stałym wyświetlaniu na ustalonym miejscu na ekranie wybranych przez organizatora osób. Było to spowodowane tym, że przed implementacją tej funkcji organizatorzy i współorganizatorzy znikali z ekranu i pozostawali niewidoczni na spotkaniach z udziałem bardzo licznej grupy uczestników (np. ponad 100 osób). Funkcja ta pozwala przypiąć okienka tych osób na stałe na ekranie w dowolnym miejscu.

STRONA PL: Na etapie projektu budowy polski menedżer długo przedstawia kolejne poprawki do wniosku o nową inwestycję japońskiemu przełożonemu.

STRONA JP: Przełożony japoński odrzuca wiosek aż 15 razy, bez podawania konkretnego uzasadnienia, stwierdzając jedynie, że: „jest niezły, ale można jeszcze poprawić”.

STRONA PL: Irytacja i zniechęcenie menedżera.

KOMENTARZ: Prawdopodobnie ukrytą intencją japońskiego przełożonego było, by polski menedżer zdobył bardziej zaawansowane kwalifikacje i dokonał obszerniejszych analiz oraz kalkulacji całej inwestycji, nie zaś uzyskanie korekty jakościowej wniosku. Z punktu widzenia Polaków, którzy doceniają pragmatyzm, takie podejście do sprawy biznesowej powoduje marnowanie czasu, wykazuje brak logiki i sensu, obrazując niezrozumiałą metodę coachingu, a może być odbierane w terminach mobbingu.

Typowa japońska metoda coachingu polega na tym, że przekaz werbalny i niewerbalny mistrza jest ograniczony do minimum, a uczeń musi sam dochodzić sensu. Powszechna jest praktyka włączania elementów edukacyjno-coachingowych do codziennych działań operacyjnych firm, bez konkretnego wskazywania pracownikom takiej intencji, co jest zazwyczaj negatywnie odbierane przez polskich pracowników i demotywuje ich w wykonywaniu obowiązków służbowych.

PRZYPADEK 5. Egalitaryzm szkoleń

MIEJSCE I CZAS: Kilkumiesięczne szkolenia w Japonii dla nowo zatrudnionych pracowników filii pozajapońskich, rok 2005.

UCZESTNICY: Japońscy opiekunowie grup szkoleniowych i niejapońscy uczestnicy szkoleń.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Szkolenie od podstaw, z pozycji opiekuna lub rodzica wobec szkolonego traktowanego niczym dziecko.

STRONA PL: Zawód, brak motywacji do szkoleń i sprzeciw.

KOMENTARZ: Na szkoleniach przeznaczonych dla nowo przyjętych pracowników w firmie zauważane jest podobne podejście w „szkoleniu od podstaw” lub w budowaniu zespołu w wydaniu japońskim. W zagranicznej grupie szkoleniowej znajdują się nie tylko operatorzy, lecz również inżynierowie lub inni pracownicy z wyższym wykształceniem.

Niektórzy z nich wyrażają negatywne opinie na temat traktowania ich jak dzieci. Na przykład japońscy opiekunowie zaczynają szkolenia od sposobu trzymania młota w rękę i wyjaśniają podstawowe zasady postępowania, na przykład *hō-ren-sō*, używając rysunków przypominających komiksy. Niezależnie od wykształcenia i przyszłych stanowisk pracy, nowo zatrudnieni są szkoleni w zakresach niekoniecznie związanych ze swą specjalizacją, lecz w obszarach modyfikujących postawę do organizacji, współpracy i poświęcenia na rzecz grupy. Takie szkolenie, zwykle dotyczące prostych czynności, może przybierać w oczach jego uczestników formę daleko odbiegającą od meritum.

PRZYPADEK 6. Projektowanie nowych wyrobów

MIEJSCE I CZAS: Centra badawcze japońskiej korporacji w Europie, maj 2017.

UCZESTNICY: Japońscy inżynierowie i europejscy pracownicy centrów.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Akcentowanie niezawodności swoich wyrobów i zaufania klientów jako priorytetów. Dążenie, by zapewnić wysoką jakość przez minimalizowanie wad i problemów jakościowych, włącznie z konserwatywnym podejściem do dotychczasowych, sprawdzonych technologii i metod. Adaptacja nowych rozwiązań technologicznych z największą ostrożnością i po wieloetapowych weryfikacjach wszelkich parametrów.

STRONA EU: Podejście japońskie, charakterystyczne dla kultury wysokiego kontekstu (por. 3.2.5.3), jest mało atrakcyjne dla europejskich młodych i ambitnych inżynierów, interesujących się najnowszymi trendami technologicznymi. Niektórzy z europejskich współpracowników rezygnują z pracy dla japońskich korporacji i szukają zatrudnienia w zachodnich korporacjach, w których wkłada się wiele zasobów finansowych, ludzkich i czasowych w rozwój nowej technologii i jej adaptacji do wyrobów.

KOMENTARZ: Odmienność podejścia do zmian dotyczy nie tylko dziedziny technologii. Przytoczony przypadek obrazuje różnice w systemach myślenia. W korporacjach japońskich klasowa kultura pracowników korporacyjnych oraz kultura organizacyjna poszczególnych firm stanowi systemy samoutrwalające się. W przypadku firmy produkcyjnej techniki i metody zarządzania firmą, produkcją i jakością osadzone są zatem w diachronicznej linii ciągłej, a zastosowanie odmiennych metod, nie wspominając nawet o odejściu od tradycji, nie jest przewidywane. Ta cecha łączy się często z cechami kultury niskiego kontekstu, charakteryzującej się wysoką zmiennością, nastawionej z natury na szukanie nowych

rozwiązań i zmian organizacyjnych oraz personalnych (por. 3.2.5.3). Na takim gruncie rodzą się frustracje, nieporozumienia, niedomówienia, problemy i konflikty między japońskimi i niejapońskimi pracownikami organizacji.

PRZYPADEK 7. Opracowanie strategii rocznej

MIEJSCE I CZAS: Polska filia korporacji japońskiej, opracowywanie strategii i celów działu na kolejny rok finansowy, kwiecień 2018.

UCZESTNICY: Japoński doradca do spraw produkcji (doświadczony w pracy w Japonii, to jego pierwsza praca za granicą), polski menedżer produkcyjny (kilkuletnie doświadczenie w pracy na tym stanowisku).

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA PL: Pytania o szczegóły strategii i celów centrali, podkreślanie słuszności własnych poglądów, strategii i celów działu.

STRONA JP: Zakłopotanie i frustracja postawą polskiego menedżera.

KOMENTARZ: Dla japońskiego doradcy, znającego tylko dotychczasowe japońskie podejście do pracy, sam fakt inicjowania dyskusji nad sensownością ogólnych ustaleń był marnotrawstwem czasu i wysiłków. W dodatku rozmowa na złożone tematy przebiegała w języku angielskim, który nie był jego mocną stroną, co było dodatkowym powodem stresu.

W korporacjach japońskich rok fiskalny zaczyna się w kwietniu, a kończy w marcu. W ostatnim miesiącu wykonuje się podsumowanie minionego roku. Doroczne cele powinny być ustalone tak, by osiągnąć cele trzyletnie, średniookresowe, których zarysy są narzucane przez centralę japońską jako strategia biznesowa. Taka kaskadowa struktura strategii i celów jest RYTUALNIE sztywna, a filie zagraniczne nie mają mocy ich samodzielnego ustanawiania. Japońskim pracownikom, którzy są z natury konformistyczni i posłuszni wobec hierarchii i wytycznych oraz ogólnych ustaleń, nie przychodzi nawet do głowy, by podważać ogólnie ustalone strategie i cele biznesowe.

W tej sytuacji zauważalna jest fundamentalna różnica w podejściu do organizacji i zadań. W japońskim środowisku biznesowym, identyfikowanym jako tradycyjne, hierarchia stanowi najsilniejszą moc sprawczą. Efektem tego jest lojalność, posłuszeństwo, wykonywanie zadań powierzonych bez sprzeciwu, bez podważenia hierarchii i zakłócenia ładu społecznego organizacji. W takich warunkach pracownik traci podmiotowość i staje się biernym wykonawcą powierzonych zadań. Tymczasem młodsze pokolenie polskich

menedżerów, wzorujących się na zachodnim stylu zarządzania, w poetyce sytuacji opierającej się na kryteriach SZCZERYCH, akcentując ich cechy kreatywne i spontaniczne, otwarcie wyraża swe poglądy, by osiągać cele w sposób jak najszybszy, najefektywniejszy, najmniejszym nakładem wysiłków.

PRZYPADEK 8. Otwartość w ujęciu japońskim

CZAS i MIEJSCE: Filia polska korporacji japońskiej, rok 2015.

UCZESTNICY: Japoński pracownik, polscy współpracownicy.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Pracownik w wieku ok. 35 lat wykazuje trudności w komunikacji w języku angielskim. Z biegiem czasu nabiera jednak stopniowo odwagi i śmiałości w komunikacji z polskimi współpracownikami. Po pewnym czasie przestaje przejmować się błędami gramatycznymi lub nieprawidłową wymową i zaczyna aktywnie przekazywać otoczeniu poglądy, opinie i porady, nawet mieszając język angielski z japońskim.

STRONA PL: Bardzo pozytywna reakcja na przemianę w zachowaniu pracownika japońskiego.

KOMENTARZ: Typowe japońskie zachowanie komunikacyjne odzwierciedlające męskość i hierarchiczność to małomówność, powściągliwość, uboga mimika oraz dążenie do perfekcji, które zapobiega ujawnianiu błędów. Cechy te nie sprzyjają komunikacji z obcokrajowcami. Kluczowe w środowisku międzynarodowym są otwartość i komunikatywność. W wielu przypadkach rekompensują one nawet niskie kompetencje językowe.

PRZYPADEK 9. Zachowanie polskiego menedżera

MIEJSCE I CZAS: Polska filia korporacji japońskiej, rok 2009.

UCZESTNICY: Polski menedżer polskiej filii japońskiej korporacji, polski kontrahent, japoński wiceprezes, japońska załoga korporacji.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA PL: Spotkanie z polskim kontrahentem. Postawa polskiego menedżera: plecy oparte głęboko na oparciu krzesła, nogi i ręce splecione.

STRONA JP: Po obserwacji polskiego kolegi wiceprezes dzieli się opisem zdarzenia z japońskimi kolegami (prezesem i dyrektorami tej filii), wyrażając silne oburzenie i krytykę,

zauważając, że postawa menedżera jako pracownika japońskiej firmy jest naganna i nie powinien on być awansowany na wyższe stanowiska (Nukui 2019: 175).

KOMENTARZ: Menedżer polski i pozostali członkowie lokalnej kadry kierowniczej nie byli szkoleni w zakresie japońskiego biznesowego *savoir-vivre*'u, oczekiwań ani norm społecznych i korporacyjnych. Oburzenie wiceprezesa byłby uzasadnione, gdyby sytuacja wystąpiła w typowym środowisku japońskim, u wyszkolonego japońskiego pracownika. Z obiektywnego punktu widzenia oczekiwania i zarzuty wiceprezesa wobec polskiego pracownika były nieuzasadnione. W tym przypadku jednak pozostali japońscy pracownicy, mimo że w łagodniejszym tonem, także wyrazili negatywne opinie wobec sytuacji.

W okolicznościach niejawnych mogą wystąpić sytuacje, w których polscy pracownicy są narażeni na krytyczne opinie współpracowników japońskich za brak przestrzegania korporacyjnych norm jako *kaishain* w organizacji, mimo że nie są oni ani informowani o tym, ani szkoleni w tym zakresie.

PRZYPADEK 10. Wymówki pracowników

MIEJSCE I CZAS: Polska filia japońskiej korporacji, hala produkcyjna, obserwacja wielokrotna.

UCZESTNICY: Japońscy menedżerowie i polscy pracownicy produkcyjni.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA PL: Na hali produkcyjnej używa się regałów z kołami do przewożenia części między sekcjami. Ich lokalizacja jest ustalona i oznaczona taśmą na posadzce. Często jednak regały, przemieszczane przez pracowników, nie znajdują się w ustalonym miejscu.

STRONA JP: Japońscy menedżerowie, zamierzając szkolić polskich pracowników, zwracają uwagę pracownikowi znajdującemu się najbliższej problematycznego miejsca, prosząc go o przestawienie regałów w wyznaczone miejsce.

STRONA PL: Polscy operatorzy odpowiadają często: „To nie ja”.

STRONA JP: Irytacja i niezrozumienie.

KOMENTARZ: W japońskim środowisku komunikacyjnym pracownicy zazwyczaj w pierwszej kolejności wyrażają RYTUALNE przeprosiny, niezależnie od tego, kto odpowiada za zaniedbanie, i starają się natychmiast usunąć uchybienie, mając świadomość

odpowiedzialności grupowej i obrony wspólnego interesu własnej grupy. Gdy polscy pracownicy, czasami osoby przypadkowo przechodzące w danym miejscu, są proszeni o wykonanie czynności, za które odpowiedzialny jest ktoś inny, są SZCZERZE zaskoczeni i niezadowoleni, a w wielu przypadkach odpowiadają odruchowo: „To nie ja”. W oczach japońskich menedżerów taka reakcja może się jawić jako oznaka nieodpowiedzialności (za grupę i organizację), nieposłuszeństwo, lenistwo czy wręcz wymówka.

PRZYPADEK 11. Ubiór roboczy

MIEJSCE I CZAS: Polska filia japońskiej korporacji, hala produkcyjna, lipiec 2012.

UCZESTNICY: Japoński prezes i polscy operatorzy linii produkcyjnej.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Japoński prezes polskiej filii korporacji japońskiej uznaje prywatny strój letni polskich pracowników za nieodpowiedni do pracy. Panuje wyjątkowy upał (ponad 30° C) i większość pracowników przychodzi do pracy ubrana w cienkie koszule bez rękawów, w spodenkach i sandałach. Według japońskiego prezesa taki ubiór to strój rekreacyjny, a do pracy odpowiednie jest coś „bardziej schludnego i poważnego”. Uznaje on poza tym, że w innych japońskich firmach w okolicy polscy pracownicy chodzą w bardziej „należytych strojach”. Ma zamiar wprowadzić zarządzenie określające zasady ubioru w okresie letnim.

STRONA PL: Niezrozumienie wobec stanowiska partnera japońskiego.

KOMENTARZ: Sposób myślenia prezesa opiera się na typowym podejściu japońskiej korporacji, przyjmującej odpowiedzialność za pracowników nie tylko w godzinach pracy, lecz i poza nimi. To na firmie spoczywa obowiązek moralny i społeczny „wychowania” pracowników. Należyty wygląd, w tym ubiór, to jedno z kryteriów statusu *shakaijin*.

Pracownicy są moralnie zobowiązani do należytego zachowania również w życiu prywatnym, by nie przynosić ujemnej firmy i przełożonym. Ubiór i wygląd zewnętrzny to jeden z najistotniejszych atrybutów ujętych w kodeksach postępowania korporacyjnego.

PRZYPADEK 12. Odmienne style dyskusji

MIEJSCE I CZAS: Polska filia japońskiej korporacji, obserwacja wielokrotna podobnych zdarzeń.

UCZESTNICY: Japoński prezes i polski menedżer HR.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Prezes pisze e-mail do polskiego menedżera działu HR z prośbą o stawienie się u niego w celu omówienia podwyższonej absencji pracowników w ostatnim okresie. Po pojawieniu się menedżera prezes zadaje lakonicznie pytanie: „Jaki jest problem?”.

STRONA PL: Polski menedżer odpowiada: „Mamy wysoki wskaźnik absencji”.

STRONA JP: Po chwilowym milczeniu prezes powtarza pytanie: „Jaki jest problem?”.

STRONA PL: Polski podwładny, nie ukrywając zakłopotania i po zastanowieniu się, odpowiada ponownie: „Problem jest w tym, że wysoki poziom absencji pracowników trwa u nas od pewnego czasu”.

STRONA JP: Po chwili milczenia prezes stwierdza: „To nie problem. To zjawisko. Co jest prawdziwym problemem?”.

STRONA PL: Polski menedżer HR wpada w osłupienie, po którego przełamaniu bez przekonania wyraża opinię: „Z powodu wysokiego poziomu absencji pracowników coraz częściej zdarzają się nadgodziny. To obciąża pracowników przechodzących codziennie do pracy i obniża ich motywację”.

STRONA JP: „Skoro tak, to co należy zrobić?”.

STRONA PL: Milczenie i zakłopotanie.

STRONA JP: Japoński przełożony nakazuje wykonać do następnego poranka analizę 5 Why¹⁹².

KOMENTARZ: Niekiedy z powodu różnic stylu komunikowania rozmowa kończy się fiaskiem. To obrazuje styl rozumowania zbliżony do metody *kōan* praktykowanej w filozofii zen. Japoński pracownik, najczęściej w starszym wieku, chcąc wprowadzić polskich pracowników w samodzielne dochodzenie „prawdy”, czyli, w przypadku biznesowym, do analizy przyczyn problemów, zadaje pytania sformułowane przy użyciu minimalnej ilości słów i instrukcji oraz porad, bez wyjaśnienia intencji takiego działania. Polscy pracownicy w takiej sytuacji nie są w stanie rozumieć sensu pytań ani celu spotkania, co generuje u nich jedynie stres.

¹⁹² Metoda identyfikowania przyczyn danego problemu przez zadawanie sobie pięciokrotnie pytania ‘Why (dlaczego)?’. Seria pytań przebiega kaskadowo. Odpowiedź na pierwsze pytanie wykorzystuje się do zadania pytania w drugiej rundzie dochodzenia do przyczyny problemu. Odpowiedź na drugie pytanie wykorzystuje się jako pytanie w trzeciej itd. Ta czynność jest powtarzana przynajmniej pięć razy lub nawet więcej, do momentu dojścia do głównych przyczyn. Metoda ta jest powszechnie stosowana w środowisku przemysłowym w Japonii i za granicą jako narzędzie techniki zarządzania *lean management*.

PRZYPADEK 13. Usadzenie gości

MIEJSCE I CZAS: Polska filia japońskiej korporacji, spotkanie z gościem japońskim z firmy zewnętrznej i z pracownikami firmy, obserwacja wielokrotna podobnych zdarzeń.

UCZESTNICY: Japoński prezes i polski pracownik.

SEKWENCJA ZDARZEŃ.

STRONA PL: Firma A gości Japończyka, prezesa japońskiej firmy B działającej w Polsce, razem z jego polskimi współpracownikami. Organizatorem tego spotkania jest specjalista (Polak) z firmy A, który starannie przygotowuje spotkanie pod względem merytorycznym. Nie bierze jednak pod uwagę japońskich zasad usadzenia gości.

STRONA JP. Krytyka polskiego pracownika ze strony japońskiego prezesa.

KOMENTARZ: W środowisku japońskim usadzenie gości odgrywa istotną rolę społeczną w wymiarze RYTUALNYM. Odzwierciedlić ono uszeregowanie według stanowiska. Nieprzestrzeganie ustalonych zasad może być uznane jako brak szacunku dla gości, brak wychowania pracowników w danej firmie, a wiarygodność całej firmy może być podważona. Wiąże się to z utratą twarzy także przełożonych organizatora spotkania (brak umiejętności wychowania podwładnych i nadzoru). Przed ważnymi spotkaniami z udziałem Japończyków (np. członków zarządu centrali japońskiej tej korporacji, japońskich kontrahentów itd.) japoński pracownik ustala miejsca uczestników.

Organizator spotkania nie mógł wiedzieć o istnieniu takich zasad w japońskim środowisku, ponieważ nie odbył żadnego szkolenia na ten temat. Z punktu widzenia prezesa firmy A usadzenie gości było sprawą fundamentalną, tak jak powitanie ich czy wymiana wizytówek. Nie spodziewał się on, że ktoś w jego firmie mógłby nie znać tych zasad. W skrajnym przypadku wyrażona w takiej sytuacji krytyka przełożonego może być potraktowana jako mobbing przez stronę polską.

PRZYPADEK 14. Tłumaczka w trakcie szkolenia

MIEJSCE I CZAS: Polska filia japońskiej korporacji, szkolenie *lean management* z udziałem tłumaczki, październik 2010.

UCZESTNICY: Japoński trener, polscy uczestnicy szkolenia i polska tłumaczka.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Trener prowadzi szkolenia dla polskich pracowników firmy. Tłumaczy je tłumaczka (Polka w młodym wieku), pracownik firmy, o wysokiej kompetencji w zakresie języka japońskiego, po kilkuletnim doświadczeniu pobytu w Japonii. Cieszy się ona uznaniem i zaufaniem japońskich pracowników firmy. Trener, uznawany za autorytet w dziedzinie, to postać kontrowersyjna z powodu apodyktycznego podejścia do podopiecznych. Niemniej nikt nie podważa jego autorytetu.

STRONA PL: Mimo wysokiej jakości tłumaczenia ustnego, polscy uczestnicy mają trudności z precyzyjnym zrozumieniem treści szkolenia i zadań. Wielokrotne zadawanie pytań przez stronę polską nie rozwiązuje problemu. Chcąc usprawnić przebieg szkolenia, tłumaczka z własnej inicjatywy powtarza polecenia nauczyciela swoimi słowami, jednocześnie niewerbalnie pokazując uczestnikom, czego oczekuje trener.

STRONA JP. Trener, obserwując działania tłumaczki wykraczające poza rolę tłumacza, wpada w gniew i żąda natychmiastowej zmiany tłumacza. Argumentuje to ignorowaniem trenera przez tłumaczkę i wykraczaniem poza jej kompetencje. Incydent ten ma długotrwałe skutki. Tłumaczka, uchodząca za zaufanego mediatora między japońskim kierownictwem firmy a polską załogą, zostaje praktycznie odsunięta do dodatkowych ról w organizacji jako osoba problematyczna i nie odzyskuje pierwotnej rangi (Nukui 2019: 176).

KOMENTARZ: Tłumaczka, także bez związku z jej płcią, jawi się jako osoba o randze niższej. Trener, o doświadczeniu długoletniej pracy w największej innej japońskiej międzynarodowej korporacji B, z udokumentowaną historią bezpośredniej współpracy z legendarną postacią w Japonii w tej specjalności, to autorytet w organizacji. Na relacje między trenerem a polską filią opisaną korporacji A rzutują zatem relacje między korporacjami A i B, w których ta druga ma znacznie wyższy status w pojęciu japońskim. Ewentualne jawne przyznanie racji tłumaczce w opisaną sytuację przez prezesa polskiej filii korporacji A mogłoby być odebrane jako podważenie RYTUALNEGO autorytetu nie tylko trenera, lecz również lekceważenie korporacji B przez korporację A.

Wysokie kompetencje językowe, gruntowna wiedza o kulturze japońskiej i niezwykła zaradność w rozwiązywaniu problemów komunikacyjno-mediacyjnych, nawet połączone z wysoką motywacją do pracy i spontanicznością w działaniu, nie mają szans się obronić przed japońskim porządkiem społecznym, który istnieje poza zasięgiem codziennego funkcjonowania polskiej filii korporacji A.

Z indywidualnego punktu widzenia tłumaczki wykazanie się spontanicznością i chęcią pomocy rodakom w opisaną sytuację były oczywistością, pojmowaną w kategoriach

SZCZERYCH. Taka postawa jest uznawana w polskim społeczeństwie za pozytywną, a nawet za wymóg społeczny wobec współpracowników.

PRZYPADEK 15. „Kij i marchewka”

MIEJSCE I CZAS: Filia polska korporacji japońskiej. Spotkanie na temat problemów dotyczących dyscypliny wśród polskich pracowników, maj 2017.

UCZESTNICY: japońscy i polscy menedżerowie firmy, tłumacz.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Propozycja wdrożenia metody „kija i marchewki” (jap. *ame-to muchi*, dosł. ‘cukierek i bat’), z podkreśleniem wagi nagród.

STRONA PL: Menedżerowie rozdają polskim pracownikom cukierki.

STRONA JP: Zaskoczenie w wyniku nieoczekiwanego nieporozumienia tłumaczeniowego.

KOMENTARZ: Lakoniczny sposób przekazywania myśli, bez doprecyzowania intencji, uznać można za typowy w środowisku japońskim. Jeśli mówca nie uzupełnia tej wypowiedzi dodatkowym wyjaśnieniem lub tłumacz nie dotrze do intencji ukrytej między wierszami, komunikat może być przekazany połowicznie lub błędnie. Pracownicy japońscy są zazwyczaj tolerancyjni wobec tego typu błędów. W tym konkretnym przypadku błąd również potraktowano raczej jako niewinny epizod, łagodzący atmosferę w pracy.

4.2.2.2. Sytuacje korporacyjne: inne przyczyny problemów komunikacyjnych

Obok wymienionych wyżej przykładowych sytuacji zachodzących w kręgu korporacyjnym, wyróżnić można wiele innych sytuacji problemowych. Niżej wymieniono ramowo niektóre czynniki potencjalnie destrukcyjne w kontekście komunikacji japońsko-polskiej.

Polska asertywność w środowisku japońskim

W środowisku silnie hierarchicznym spotkania z najwyższymi zwierzchnikami często są nagrywane. Uwagi zwierzchnika, komentarze, pytania i słowa krytyki są także spisywane w postaci notatek ze spotkań, na podstawie treści których typuje się obszary do poprawienia i usprawnienia. Takie zabiegi przekładają się na konkretne czynności planu działań. Japońscy doradcy starają się z największą uważnością uchwycić niuanse w intencjach zwierzchników, by nie pominąć aspektów krytycznych z ich punktu widzenia. W takich

relacjach nie praktykuje się zwykle wymiany opinii między kierownictwem i doradcami, a przekazywanie uwag przebiega w sposób odgórny i jednokierunkowo.

W konsekwencji przyjęcia tak zarysowanego stylu komunikacji wielu japońskich doradców niecierpliwi się, gdy na ich polecenia służbowe lub instrukcje polscy pracownicy wyrażają własne opinie, zanim podejmą się wykonania zadań. W odbiorze japońskich menedżerów taka wymiana poglądów opóźnia wykonanie zadań i jest stratą czasu na zbędne komentarze do ustalonego odgórnie trybu działań w wymiarze korporacyjnym.

Zróżnicowane podejście do zadań

Wśród japońskiego personelu panuje powszechna opinia na temat pracowników zagranicznych, w tym polskich, że wykonują oni tylko to, co zlecono im ustnie lub pisemnie (przez pocztę elektroniczną), czyli przez kanały jawne komunikacji. W środowisku japońskim, charakteryzującym się wysokokontekstowością (por. 3.2.5.3), przełożeni nie wyrażają słownie wszystkiego, co podwładni winni wykonać, a podwładni powinni sami się domyślić z kontekstu, jakie są ich zadania.

Nienormatywne godziny pracy

Jedną z częstszych negatywnych uwag ze strony japońskiej na temat polskich kadr kierowniczych jest niepozostawanie przez menedżerów w pracy po godzinach, czego negatywnym następstwem jest brak raportowania o statusie powierzonych im zadań na koniec dnia. Jednocześnie należy uwzględnić tu fakt, że wymiar czasu pracy w Polsce ma znaczenie rzeczywiste i jego przestrzeganie jest często kontrolowane przez Inspekcję Pracy.

Brak raportowania, informowania i konsultacji

W wielu japońskich firmach produkcyjnych biznesowy *savoir vivre* *hō-ren-sō* jest przyjmowany jako fundamentalna zasada komunikacji między przełożonym a podwładnym. Japońscy menedżerowie wyrażają niedowierzanie wobec braku takich zwyczajów biznesowych w Polsce. Dla nich należy to do tak podstawowych obowiązków osób dorosłych w społeczeństwie, że nie przechodzi im do głowy organizować systematycznych szkoleń dla polskich pracowników na ten temat. Oczekują za to samodzielnego zdobywania wiedzy na temat „japońskich” wymogów biznesowych.

4.2.2.3. Sytuacje poza środowiskiem korporacyjnym

Opisane tu sytuacje wystąpiły poza wewnętrzną strukturą korporacji japońskich. Jednocześnie obrazują one pewne zasady uznawane za oczywiste w wymiarze ściśle korporacyjnym.

PRZYPADEK 16. Spotkanie z japońską organizacją pozarządową w Polsce.

MIEJSCE I CZAS: Spotkanie potencjalnych kontrahentów w Polsce z przedstawicielami japońskiej organizacji pozarządowej, rok 2001 [data przybliżona].

UCZESTNICY: Przedstawiciele strony japońskiej i polskiej.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA PL: Polski organizator przedsięwzięcia na miejsce spotkania wybrał dużą halę w nowoczesnym wieżowcu. Biurka i krzesła były odgródzone przegrodami bocznymi, natomiast nad głową nie było żadnego elementu zasłaniającego wnętrze pomieszczenia z góry. Osoby przechodzące przez korytarze na wyższych piętrach mogły widzieć z góry miejsce spotkania.

STRONA JP: Po przyjeździe na miejsce japońscy goście stwierdzili, że lokalizacja nie jest odpowiednia na spotkanie i zrezygnowali z udziału (Nukui 2019: 174–175).

KOMENTARZ: Polski organizator kładł nacisk przede wszystkim na prestiż lokalizacji, z najlepszą intencją wyboru adekwatnego miejsca dla ważnych gości. Strona japońska, reprezentująca świat biznesu, cechująca się podejściem RYTUALNYM, z zachowaniem hierarchiczności i powagi sytuacji, podtrzymuje sztywne schematy postępowania, a odchylenie od oczekiwań uznaje za brak powagi i szacunku, a nawet za lekceważenie.

PRZYPADEK 17. Japoński profesor wizytuje Polskę.

MIEJSCE I CZAS: Polska Akademia Sztuk Pięknych, rok 1998 [data przybliżona].

UCZESTNICY: Japoński profesor, przedstawiciele polskiej uczelni.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Japoński profesor Akademii Sztuk Pięknych odwiedza polską akademię, odpowiednika własnej uczelni.

STRONA PL: Gospodarz w Polsce planuje dla gościa specjalnego zwiedzanie kampusu uczelni, a do towarzystwa wyznacza mu studentkę uczącą się języka japońskiego.

STRONA JP: Profesor, dowiedziawszy się na miejscu o grafiku przyjęcia go przez uczelnię, wpada w irytację, uznając, że nie życzy sobie być pouczanym przez młodą kobietę i opuszcza miejsce interakcji (Nukui 2019: 177).

KOMENTARZ: Zapewne japoński profesor oczekiwał, że będzie przywitany przez jego polskiego odpowiednika pod względem rangi społecznej lub zostanie zorganizowane przynajmniej krótkie spotkanie mające na celu wzajemnego zapoznania się, czyli zrealizowany zostanie RYTUALNIE wyznaczony tok proceduralny i protokolarny. W rzeczywistości został on skonfrontowany z sytuacją z pominięciem takiego procesu weryfikacji i ustalenia parametrów społecznych. Zapewne spotkanie orientacyjne przebiegałoby bez problemów, gdyby japoński profesor został o tym uprzedzony wcześniej.

PRZYPADEK 18. Polski serwisant.

MIEJSCE I CZAS: Japońska firma działająca w Polsce, maj 2017.

UCZESTNICY: Japoński pracownik działu administracji polskiej filii japońskiej korporacji, japoński pracownik filii korporacji i jego małżonka, polski serwisant.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Japońska firma działająca w Polsce korzysta z usług dystrybutora wody w jej siedzibie i w mieszkaniach prywatnych japońskich pracowników. Sposób zamawiania serwisanta pod wskazany adres w Polsce, inny niż w Japonii, jest stałym źródłem napięć po stronie japońskiej.

STRONA PL: Serwisant kontaktuje się z pracownikiem japońskim działu administracji filii w sprawie wymiany filtra dystrybutora znajdującego w mieszkaniu innego pracownika firmy, z informacją o jego przyjeździe do Wrocławia kolejnego dnia. Prosi o sprawdzenie, czy w ten dzień ktoś będzie obecny pod wskazanym adresem.

STRONA JP : Pracownik informuje serwisanta (tonem niezadowolenia) o konieczności zapytania lokatora, tym bardziej, że to zawiadomienie jest podane do wiadomości w ostatniej chwili i nie było przekazane wcześniej. Ma do niego w tej sprawie oddzwonić po potwierdzeniu u lokatora. Dzwoni natychmiast do pracownika, lokatora mieszkania, z przeprosinami, że pojawia się nagle, niezaplanowana wcześniej sprawa, i prosi o potwierdzenie, czy kolejnego dnia ktoś będzie obecny na miejscu.

STRONA JP : Lokator, nie ukrywając niezadowolenia wobec nagłego zawiadomienia o wizycie serwisanta w swoim mieszkaniu, informuje pracownika w biurze o zamiarze

zadzwonienia do żony. Po chwili oddzwania z potwierdzeniem, że w okolicach godziny 13 małżonka będzie w domu.

STRONA JP : Pracownik w biurze dziękuje za potwierdzenie informacji o obecności żony w domu. Przekazuje telefonicznie serwisantowi tę informację.

STRONA PL: Serwisant potwierdza swój przyjazd w godzinach 13:00 – 15:00.

STRONA JP: Pracownik w biurze dzwoni do lokatora mieszkania z informacją o przyjeździe serwisanta do jego mieszkania między 13:00 a 15:00 następnego dnia.

STRONA JP: Żona lokatora mieszkania po godzinie 15:00 kolejnego dnia przesyła SMS do biura z informacją, iż serwisant nie pojawił się do tej godziny.

STRONA JP: Pracownik biura dzwoni do lokatora z informacją o otrzymanej wiadomości.

STRONA JP: Pracownik biura dzwoni do serwisanta z zapytaniem o godzinę przyjazdu.

STRONA PL: Serwisant informuje, że w poprzedzającym wizytę zleceniu jego praca się wydłużyła, a obecnie jest w trakcie dojazdu do mieszkania lokatora oraz że po drodze są korki. Nie wyraża przy tym przeprosin za spóźnienie.

STRONA JP: Pracownik biura oddzwania do lokatora i informuje, że serwisant jest w drodze do mieszkania i przeprasza osobiście za spóźnienie (w miejsce przeprosin niewyrażonych przez serwisanta).

STRONA JP: Lokator przyjmuje to do wiadomości i informuje małżonkę.

KOMENTARZ: W japońskim środowisku biznesowym przywiązuje się niezmiernie dużą wagę do zarządzania czasem i terminowością zobowiązań. Następstwem tej postawy jest uprzednie planowanie możliwie jak największej liczby zdarzeń. Skrupulatnie unika się sytuacji niezaplanowanych.

W Polsce nie ma często zwyczaju ani wymogu społecznego uprzedniego umawiania się, planowania i zachowania umówionego terminu (z wyjątkiem dużych korporacji). Zatem odpowiedź na prośbę do serwisanta o wcześniejsze poinformowanie o terminie przyjazdu i trzymanie się godziny przyjazdu była negatywna. Serwisanci stwierdzili, że to niemożliwe. Przypuszczalnie przyczyną jest tu problem w organizacji firmy serwisowej, która nie pozwala planować wizyt u klientów wcześniej.

Z punktu widzenia japońskiego brak RYTUALNYCH przeprosin, nawet kurtuazyjnych, za spóźnienie lub nawet nagłe zawiadomienie o wizycie u klienta dzień wcześniej oznacza niestosowanie się do fundamentalnych zasad współpracy ogólnie przyjętych w społeczeństwie. Również od osoby zarządzającej dostawcami wymaga się ustalenia warunków współpracy z nimi, tak by spełniały japońskie wymogi biznesowe.

W Polsce realia społeczne nie pozwalają w wymiarze SZCZERYM na uprzednie planowanie i podanie godziny wizyty lub spotkania, nawet wobec chęci i motywacji do tego. Niejasne czynniki zewnętrzne, „przyczyny niezależne” dotyczyć mogą właściwie każdego, w każdej niemal sprawie.

W bezpośrednim zderzeniu dwóch systemów społecznych i schematów myślenia, bez pomocy tłumacza ani mediatora, interakcja między stronami przebiega znacznie trudniej, a może nawet nie dojść do zainicjowania interakcji. Już fakt zawiadomienia o przyjeździe do mieszkania dzień wcześniej, bez wyrażenia przeprosin za nagłą zmianę planów, może uniemożliwić realizację zlecenia w terminie.

PRZYPADEK 19. Nowe mieszkanie.

MIEJSCE I CZAS: Polska, wrzesień 2016.

UCZESTNICY: Japoński najemca (pracownik filii polskiej japońskiej korporacji) i polska wynajmująca.

STRONA JP: Pracownik japoński polskiej filii korporacji japońskiej szuka mieszkania do wynajęcia w pobliżu firmy z zamiarem wprowadzenia się tam po przyjeździe swojej małżonki. Po obejrzeniu kilku mieszkań typuje jedno. Po spotkaniu z jego właścicielką i wyjaśnieniu wszystkich szczegółów decyduje się na wynajem, choć w momencie oglądania mieszkania jest ono w trakcie generalnego remontu.

STRONA PL: Właścicielka zapewnia, że do czasu oczekiwanej przeprowadzki (w ciągu dwóch miesięcy) wszystko się skończy i mieszkanie będzie nadawać się do użytku.

STRONA JP: Po wielokrotnym upewnieniu się co do dotrzymania terminu zakończenia remontu, dochodzi do podpisania umowy najmu lokalu.

STRONA PL. Termin przeprowadzki opóźnia się o dwa tygodnie z przyczyn niezależnych od właścicielki (opóźnienie terminu dostawy mebli kuchennych). Po przeprowadzce drobne prace wykończeniowe również trwają jeszcze długo. Jednak właścicielka wielokrotnie adresuje przeprosiny skierowane bezpośrednio do japońskiego najemcy.

STRONA JP: Pracownik japoński wstrzymuje się on od zerwania umowy z powodu niedotrzymania warunków. Jednak jego opinia na temat właścicielki zmienia na negatywną i uznaje ją za osobę niewiarygodną. Pracownik szuka kolejnego mieszkania na wynajem.

KOMENTARZ: W tym przypadku częste i SZCZERE przeprosiny właścicielki mieszkania zapobiegły powstaniu jawnej negatywnej reakcji ze strony japońskiej i zerwaniu umowy. Jednak tok interakcji uległ znacznemu zaburzeniu, z niekorzyścią dla obu stron.

PRZYPADEK 20. Przekazywanie informacji na poziomie firmowym.

MIEJSCE I CZAS: Polska, marzec 2018.

UCZESTNICY: Japoński najemca (pracownik filii polskiej japońskiej korporacji) i polski agent nieruchomości oraz wynajmujący.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Małżeństwo japońskie zawiera umowę najmu mieszkania za pośrednictwem polskiego agenta nieruchomości. Żona życzy sobie dodatkowych mebli. Agent ma rozmawiać z właścicielem lokalu i prosić o jego zgodę oraz ustalić sposób rozliczenia.

STRONA PL: Po kilku dniach, w trakcie spotkania z właścicielem w celu dokonania odbioru mieszkania, okazuje się, że nie jest on poinformowany o dodatkowym życzeniu. Trzeba ponownie opisać, jakiego wyposażenia potrzeba i ustalić sposób rozliczenia bezpośrednio z właścicielem.

KOMENTARZ: W japońskim środowisku biznesowym nie tylko wielkie korporacje, ale również małe i średnie przedsiębiorstwa, a nawet osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, kierują się zasadami i normami *shakaijin*. Agenci nieruchomości nie są pod tym względem wyjątkiem. Japończycy za granicą oczekują zatem należytego załatwienia wszelkich spraw związanych z transakcjami handlowymi, biznesowymi i usługowymi. Opisany przypadek był zaskoczeniem dla japońskich najemców.

PRZYPADEK 21. Dostosowanie się polskiego kontrahenta.

MIEJSCE I CZAS: Polska, rok 2015

UCZESTNICY: Japoński pracownik filii polskiej japońskiej korporacji, japoński najemca (wiceprezes filii) i polska agent nieruchomości.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Pracownik japoński kontaktuje się w sprawie znalezienia ofert mieszkań na wyjem dla wiceprezesa, podając kilka terminów obejrzenia ofert. Proponuje agent dogodny termin na poniedziałek za tydzień, o godzinie 15:00 (z wyraźną adnotacją, że to mieszkanie dla przełożonego).

STRONA PL: W kolejnym dniu agent dzwoni do pracownika japońskiego z informacją, że jest do zaoferowania kilka mieszkań. Jeśli chodzi o termin, proponuje godzinę 15:30, ponieważ nie jest pewna, czy zdąży na 15:00 z powodu spotkania z innym klientem o 14:00 tego samego dnia.

STRONA JP: Pracownik akceptuje godzinę 15:30. Prosi również o informację w razie zmiany terminu.

STRONA PL: W dniu oglądania mieszkania agent dzwoni do pracownika japońskiego na 5 minut przed umówioną godziną, że może się spóźnić ok. 10 minut z powodu korków.

STRONA JP: Pracownik japoński przekazuje tę informację przełożonemu i oczekuje wraz z nim na przyjazd przedstawicielki biura nieruchomości.

STRONA PL: Agent pojawia się na miejscu z 10-minutowym spóźnieniem i wyraża przeprosiny niezwłocznie po przywitaniu się.

STRONA JP: Na deklarowane przeprosiny przełożony japoński odpowiada po angielsku „No problem” i nie kwestionuje przyczyn spóźnienia. Robi wrażenie zadowolonego z adekwatności zachowania polskiego partnera komunikacyjnego w tej sytuacji.

KOMENTARZ: W przeciwieństwie do wymienionych wyżej przypadków problematycznych, istnieją również udane przykłady interakcji między stroną japońską i polską. Agent biura nieruchomości obsługująca kilka japońskich firm zaznajomiła się z japońskim biznesowym *savoir vivre*’em i nabyła odpowiednie umiejętności interpersonalne. Wdrożenie ich w wymiarze RYTUALNYM umożliwiło sprawne załatwienie sprawy, mimo formalnego niedotrzymania ważnego aspektu w japońskim środowisku w wymiarze SZCZERYM w terminach polskich wobec punktualności.

PRZYPADEK 22. Korporacja taksówkarska.

MIEJSCE I CZAS: Polska, rok 2015

UCZESTNICY: Polska filia japońskiej korporacji w Polsce, korporacja taksówkarska.

SEKWENCJA WYDARZEŃ:

STRONA JP: Polska filia japońskiej korporacji współpracuje z kilkoma stałymi taksówkarzami od czasu jej powstania, przez ponad 10 lat.

STRONA PL: Większość z kierowców nie posługuje się językiem angielskim. Niemniej jednak cieszą się oni zaufaniem japońskich pracowników filii. Są uprzejmi, grzeczni i przede

wszystkim punktualni. Brak możliwości bezpośredniego komunikowania się nie jest w tym przypadku aspektem negatywnym.

STRONA JP: W sytuacji gdy japoński pracownik jedzie z europejskim kolegą w taksówce, ich wspólnym językiem jest angielski. Jeśli pasażerowie zajmują wysokie stanowiska w organizacji, mogą omawiać między sobą tematy poufne bez obawy wycieku informacji.

STRONA PL: Na początku grupą taksówkarzy kieruje lider, który przejmuje zalecenia i rozdziela kursy między członków grupy. Ponieważ biegle posługuje się on językiem angielskim, przyjmuje zlecenia bezpośrednio od japońskich pracowników filii, w tym również od pracowników i sekretarek z europejskich oddziałów japońskiej korporacji.

STRONA JP: Po pewnym czasie filia przestała zlecać liderowi kursy z powodu jego zachowania. Rozumie on, co mówią pracownicy korporacji po angielsku, wtrąca się w rozmowy lub nawiązuje do nich w innym kontekście. Jego apodyktyczne podejście do członków swej grupy, na przykład przydzielanie sobie lukratywnych kursów, a mniej opłacalnych kursów kolegom, wzbudza także negatywne odczucia u japońskich pracowników filii.

STRONA PL: Lider ten współpracuje również z innymi japońskimi firmami w okolicy i często wozi japońskich i europejskich pasażerów pracujących dla innych korporacji. Nie ukrywa on swoich dobrych relacji z japońskimi szefami tych zakładów.

STRONA JP: Tendencja do ujawniania biznesowo poufnych i prywatnych informacji pracownikom innych firm, by zaznaczyć swoją pozycję na lokalnym rynku, przyczynia się do utraty zaufania japońskiego szefa filii.

KOMENTARZ: Ten przypadek pokazuje, jak istotne jest zaadaptowanie japońskich norm zachowań przez kontrahentów zagranicznych. Dopóki te normy są zachowywane, nawet niemożliwość werbalnego porozumiewania się nie stanowi przeszkody we współpracy.

4.2.3. Wnioski wstępne z analizy sytuacji komunikacyjnych

Opisane i zanalizowane przypadki trudności w komunikacji potwierdzają występowanie problemów komunikacyjnych w międzykulturowym środowisku japońsko-polskiej komunikacji w kontekście korporacyjnym. Ujawniają one również zróżnicowane obszary zidentyfikowanych problemów i ich wpływ na interakcje zachodzące między pracownikami japońskimi a polskimi współpracownikami i partnerami. W aspektach odnoszących się do wartości i sposobów wykonywania pracy, postawy oraz odmiennego poczucia czasu w

kulturze japońskiej i polskiej problemy te mogą stanowić czynniki stresogenne. Problemy językowe zarazem nie powodują krytycznych załamań komunikacji. Uczestnicy sytuacji interakcyjnych w opisywanym środowisku wydają się być przekonani, że negatywne skutki wynikające z problemów językowych pozostają drugorzędne. Wnioski te wykazują również występowanie problemów komunikacyjnych na poziomie organizacyjnym i osobistym. Na tym pierwszym poziomie można obserwować charakterystykę funkcjonowania japońskiego systemu myślenia przeszczepionego z rodzimej organizacji macierzystej do oddziałów zagranicznych.

W takich specyficznych relacjach stosunek między dominującą kulturą japońską i zdominowaną w specyficznym kontekście korporacji kulturą polską ma kluczowe znaczenie i oddziałuje jako siła podtrzymująca hierarchiczną strukturę relacji interpersonalnej. Takie uwarunkowania i mechanizm generowania tych relacji, stosunek członków badanych organizacji do sytuacji komunikacyjnej oraz ich role w niej służą za podłoże i reguły kontekstu, które dla uczestników japońskich stanowią niewidoczne, lecz realne moce wiążące, reguły społeczne „tu i teraz”, a dla Polaków w najlepszym przypadku jawią się jako oczekiwane pod względem ich naśladowania, niewidzialne przejawy etykiety biznesowej. W środowisku heterogenicznym takie *uchi*-centryczne uwarunkowanie stanowi może podłoże stresów, tarć i konfliktów międzykulturowych. Jeśli pracownikom niejapońskim i bezpośrednim zagranicznym partnerom biznesowym zależy na długookresowej współpracy z japońskimi firmami, muszą się oni stosować, w mniejszym lub większym stopniu, do reguł postępowania biznesowego.

Między odmiennymi kulturami zachodzi strukturalna i permanentna niezgodność systemowo-mechanizmowa, która – niezależnie od rzeczywistego odczucia i ocen interlokutorów – wymaga środków dostosowawczych na wielu płaszczyznach: językowej, semiotycznej oraz pozatranslatologicznej i pozalingwistycznej, w tym społeczno-kulturowej, behawioralnej, w ujęciu indywidualnym i organizacyjnym, po to, by wywołać odpowiedni, oczekiwany łańcuch reakcji TOTE. Nawet przy udanej adaptacji tych czynników, obrazowanych z różnym powodzeniem w ramach rozmaitych koncepcji opisowych przedstawianych wyżej i niezależnie od świadomości interlokutorów na temat własnych starań i wysiłków, taka zasadnicza przepaść systemowa pozostaje w sferze czegoś niepojmowalnego lub jawi się jako bariera kulturowa lub językowa i postrzegana jest jako oczywisty i akceptowalny efekt uboczny współpracy międzykulturowej. Przy braku osiągnięcia sukcesu w komunikacji może ona za to powodować dla organizacji i jej członków problemy o różnym natężeniu: stresy, starcia, konflikty, a nawet zerwanie relacji,

jak omówiono to na przykładzie rzeczywistych przypadków komunikacyjnych. Istotnym wnioskiem jest również, że w takich warunkach idea homeostazy tekstu (Jabłoński 2012) powinna być osiągana w umiejscowieniu jej uzysku między kulturą niejapońskiego członka grupy a lokalnymi konkretnymi kontekstami charakterystycznymi dla danej grupy i sytuacji „tu i teraz”, nie zaś w zakresie abstrakcyjnych, uogólnionych cech społeczności japońskiej, opisywanych często w terminach wymiarów kultury. Wyniki obserwacji przypadków komunikacyjnych polegającej na identyfikacji determinantów interakcji między japońskimi przedstawicielami biznesu i ich polskimi partnerami na poziomie organizacji jednostki pozostają również zbieżne z modelem interakcji międzykulturowych w korporacji transnarodowej przedstawionym przez Rozkwitalska (Rozkwitalska 2011).

Treść analizy ujawnia przy tym inną ważną implikację dla niezmiennie złożonego mechanizmu wzajemnego wypierania wpływów odmiennych od siebie kultur. W złożonych sieciach wielowarstwowych kanałów komunikacyjnych interlokutorzy, zarówno japońscy, jak i niejapońscy, są narażeni na niewyobrażalne właściwie wyzwania, w sposób nie zawsze nieświadomy. Mogą być oni w najlepszym razie świadomi faktu występowania tak komunikacyjnych barier językowych, wobec których podejmowane są doraźne środki zaradcze, poczynając od podniesienia umiejętności komunikacji we wspólnym języku, a kończąc na posługiwaniu się narzędziami z zakresu zarządzania międzykulturowego, co jednak nie zawsze przynosi wymierne efekty, w szczególności po stronie japońskiej.

Japońscy interlokutorzy międzykulturowi powinni przede wszystkim uświadamiać sobie odmiennność opisanego wyżej mechanizmu socjolingwistycznego oraz osiąść umiejętności dostosowania go do niejapońskiego mechanizmu socjolingwistycznego. Takie spojrzenie na to zagadnienie rzuca inne światło na rolę tłumacza. W badanym środowisku jego rola rozszerza się z płaszczyzny czysto językowej do mediacji intersemiotycznej, a nawet mediacji międzysystemowej, która ma na celu zapewnienie kompatybilności między japońskim a niejapońskim mechanizmem socjolingwistycznym. Wobec tych wyzwań niemal bezużyteczne mogą się wydawać narzędzia porównujące powierzchowne przejawy kultur, proponowane przez Hofstede’a, Mayer lub innych badaczy, oraz kompetencje językowe, kulturowe, komunikacyjne i behawioralne pojedynczej osoby nawet w przypadku opanowania ich na najwyższym poziomie. Jednostkowi interlokutorzy, zarówno japońscy, jak i niejapońscy, są pozostawieni sami sobie, w zupełnym braku świadomości istnienia niemal nieprzekraczalnej przepaści systemowej oraz fundamentalnie różnych podstaw komunikacyjnych. Mogą oni jedynie bezskutecznie poszukiwać źródeł problemów w obszarach osobistych kompetencji oraz w tak zwanych różnicach i barierach kulturowych.

Niezbędne jest podejmowanie kroków wyrównawczych, mających na celu uzupełnienie rozbieżności między diametralnie odmiennymi mechanizmami. Winny one polegać m.in. na wyjaśnieniu japońskiego mechanizmu tworzenia kontekstu i znaczenia oraz relacji jednostki do otoczenia, przede wszystkim zaś na uświadomieniu japońskich interlokutorów co do tego, jak funkcjonuje ten mechanizm oraz że mogą występować fundamentalne różnice między systemem socjolingwistycznym w innym środowisku. W wielu przypadkach wzajemna świadomość oczekiwań drugiej strony wydaje się skutecznie warunkować sukces komunikacyjny i łagodzić tarcia międzykulturowe.

Warto podkreślić, że w badanym środowisku, w którym japoński mechanizm stanowi naczelny system scalający organizację, odmienne przejawy kulturowe, a także i ich zalety, mogą być przejmowane i adaptowane do organizacji jedynie w sferach raczej powierzchownych. W sferach istotnych i głębszych są one ignorowane, a czasami tłumione i miażdżone, co wzmiankowano w niektórych miejscach dysertacji jako zjawisko „robienia Japończyka z obcokrajowca”, widoczne w pesymistycznych opiniach przynajmniej części badaczy o braku elastyczności japońskiej organizacji. Dominacja „kultury japońskiej” nad lokalną nie sprzyja wzmocnieniu różnorodności i konkurencyjności, stanowiących napęd innowacyjności i przewagi konkurencyjnej w nowoczesnej gospodarce.

Nie można bagatelizować aspektów językowych komunikacji. Niemniej jednak nieporozumienia na poziomie ściśle językowym najwyraźniej nie powodują poważniejszych incydentów w codziennej praktyce komunikacyjnej. Zrozumienie relacji interpersonalnych organizacji i sytuacji komunikacyjnej jest dodatkowo utrudnione przez fakt, że Japończycy preferują używanie kanałów niewerbalnych, a także wykazują stosunkowo niski poziom znajomości języka angielskiego i przejawiają zwykle postawę powściągliwą w bezpośredniej komunikacji. Zarazem niedostatecznie wysoki poziom kompetencji w zakresie znajomości języka angielskiego może także być rekompensowany przez otwartą postawę wobec komunikowania się z przedstawicielami innych kultur i nie musi stanowić poważnego ryzyka wystąpienia nieporozumień w codziennej pracy. Wysokokontekstowe relacje interpersonalne odzwierciedlane są w cechach takich jak: małomówność, sposób instruowania, oczekiwanie działań antycypacyjnych bez podawania szczegółowych poleceń oraz w praktyce unikania otwartej wymiany poglądów (por. 3.2.5.3). Już sama postawa otwarta byłaby niezmiernie pomocna i skuteczna w tych warunkach. Niezmiennie utrzymywanie funkcji fatycznej komunikacji, przejawianej inaczej u Japończyków i u Polaków, to jeden z czynników kluczowych dla łagodzenia potencjalnych konfliktów na poziomie indywidualnym.

Często interlokutorzy nie mogą liczyć na wsparcie tłumacza ani mediatora. Praca w środowisku wielokulturowym wymaga specyficznych umiejętności i cech osobowości. Obserwacja dowodzi, że wdrożenie metodologii opartej na komparatywnej analizie międzykulturowej oraz uogólnieniach cech kulturowych lub typologii z zakresu zarządzania lub ekonomii jest często nieskuteczne w rzeczywistych sytuacjach komunikacji. Niezbędne wydają się rozleglejsze, wieloobszarowe rozwiązania.

Rozdział 5. Sytuacje problematyczne w środowisku japońsko-polskim: propozycje rozwiązań

Opisy międzykulturowych środowisk komunikacyjnych i przykłady sytuacji potencjalnie problemowych wykazują, że problem wielokulturowości jest dostrzegany przez badaczy a także przez uczestników międzykulturowych aktów komunikacyjnych. Zjawiska takie występują z całą pewnością często, a jednocześnie można nad nimi przynajmniej w pewnym stopniu przejść do porządku dziennego i zignorować je w przypadkach incydentalnych lub jednorazowych, takich jak komunikacja w ramach kontaktów turystycznych lub odbiór tekstów innej kultury ograniczony do kontekstu naukowego lub rozrywkowego – czyli wtedy, gdy można mówić jednocześnie o kontaktach rzadkich, a z drugiej strony bazujących na pewnym udziale woli i zainteresowań indywidualnych.

W środowisku korporacyjnym można z dużym prawdopodobieństwem oba wymienione czynniki wykluczyć. Kontakty osób zaangażowanych w interakcje międzykulturowe w kontekście biznesowym są siłą rzeczy częste i nie zawsze lub nawet niezmiennie rzadko dotyczą preferencji osobistych. Niejednokrotnie nie sposób uniknąć kontekstów kłopotliwych. Jednocześnie kontakty międzykulturowe i ich jakość wpływają w znacznym stopniu na funkcjonowanie organizacji korporacyjnych. Trywialność pewnych nieporozumień nie niweluje ich częstego występowania i konieczności podejmowania wysiłków ukierunkowanych na ich unikanie lub rozwiązywanie. Wiele przypadków komunikacji polsko-japońskiej w badanych kontekstach można z powodzeniem rozpatrywać pod względem rozwiązywania i łagodzenia problemów komunikacyjnych jako wzorzec dla podobnych działań w innych środowiskach. Stąd należy traktować nieporozumienia i sposoby ich unikania lub łagodzenia jako problem naukowy, który można przynajmniej w pewnym stopniu rozwiązać.

5.1. Zasady ogólne

Obszar badawczy pozostawał siłą rzeczą ograniczony. Celowo i świadomie pominięto bardziej szczegółowe wyjaśnienia na temat odmienności zarysowanych w rozdziale pierwszym mechanizmów socjolingwistycznych, a skupiono się na próbach rozwiązania wynikających stąd problemów, jakie mogłyby pełnić rolę pragmatycznych środków zaradczych dla danego środowiska, stosując podejście interdyscyplinarne jako syntezę osiągnięć z dziedzin pragmatyki językoznawczej, zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania wielokulturowością oraz wniosków z niniejszej dysertacji. Pragmatyka

językoznawcza i aspekty językowe komunikacji nie stanowią co prawda sedna tak ujętej recepty na zarządzanie środowiskiem międzykulturowym. Zarazem trudno wyobrazić sobie zarówno zarządzanie takim środowiskiem z wykorzystaniem wyłącznie pragmatycznych maksym użycia kanałów językowych, jak i w zupełności bez wykorzystania narzędzi językowych.

Na podstawie analizy teorii omówionych w niniejszej rozprawie w podrozdziale 3.4. dotyczącym wielokulturowego charakteru środowiska biznesowego, w ramach wskazania propozycji rozwiązań można wnioskować, że problemy wynikające z różnic kulturowych obserwuje się zarówno na poziomie organizacji, jak i na poziomie indywidualnym. Przy spojrzeniu na typ organizacji i zarządzania według N. Adlera i A. Gundersena (za Holmgren i Jonsson 2013: 22-25) omówione systemy japońskiego myślenia charakteryzują się przeważnie typem organizacji parochialnej lub w mniejszym stopniu typem etnocentrycznym a zarazem odpowiednio typem dominacji oraz współlistnienia według Koźmińskiego (Koźmiński 2004: 187). Organizacja wielokulturowa wykazuje przy tym potencjał do osiągania wysokiej produktywności i innowacyjności, jakiego pozbawiona jest organizacja monokulturowa, równocześnie jednak wiąże się to z ryzykiem większych strat powodowanych przez nieodpowiednie zarządzanie różnorodnością kulturową.

Koźmiński proponuje następujące zasady zarządzania organizacją wielokulturową: 1) refleksyjność, 2) empatia, 3) uznanie różnorodności, 4) wspólnota, 5) kompromis, 6) stała adaptacja oraz 7) szybkość działania (Koźmiński 2004: 188). Z kolei Jankowska-Miśkiewicz uważa, że wyznacznikami organizacji wielokulturowej są: mały dystans władzy, akceptacja niepewności, komplementarność kolektywizmu i indywidualizmu, komplementarność kobiecości i męskości oraz orientacja długoterminowa (Jankowska-Miśkiewicz 2011: 71-72).

Jeśli wyjść z założenia, że podobnie jak wielu zagranicznym korporacjom, japońskim przedsiębiorstwom wielokulturowym również zależy na osiągnięciu synergii płynącej z różnorodności kulturowej oraz wynikających z niej kreatywności i innowacyjności, japońskie przedsiębiorstwa powinny zarządzać wpływami wynikającymi z różnorodności, a nie samą różnorodnością, przez ograniczenie negatywnych skutków różnorodności i wzmocnienie skutków pozytywnych. W przeciwieństwie do kultury narodowej, którą przyswajają się w dzieciństwie, zarysy kultury organizacyjnej są kształtowane przez jej założycieli, a jej członkowie przyswajają ją w okresie osiągania dojrzałości na bazie podstawowych wartości kultury narodowej. Zatem przez odpowiednią kulturę organizacyjną nabywaną przez członków organizacji można ograniczyć negatywne wpływy kultury

założyciela. Kształtowanie kultury organizacyjnej dokonuje się na trzy sposoby: 1) zatrudnianie i zatrzymywanie przez założycieli pracowników, którzy myślą i czują tak samo jak oni, 2) indoktrynacja i socjalizacja pracowników zgodnie ze swoim sposobem myślenia i odczuwania, 3) zachowanie założycieli jako wzorzec zachęcający pracowników do utożsamiania się z nimi. Czynniki wpływające na podtrzymywanie kultury organizacji to: rekrutacja, kierownictwo najwyższego szczebla i socjalizacja.

W podrozdziale 3.5. omówiono wymagane umiejętności pojedynczego uczestnika komunikacji międzykulturowej. Jako kluczowe cechy jednostkowe Rozkwitalska wymienia: otwartość, tolerancję, pozytywną i poszukującą „przygód” postawę. Z kolei podstawowe wymagane kompetencje, które ułatwiają interakcje w środowisku multikulturowym, to: umiejętności językowe, kompetencje społeczne oraz doświadczenia międzykulturowe. Wymagana jest nie tylko otwarta postawa, lecz również – zwłaszcza pod względem socjalizacji – przekształcenie własnych norm i wartości społecznych przyswajanych na pierwotnym i wtórnym etapie socjalizacji przez proces zdobywania umiejętności posługiwania się językiem obcym, czyli resocjalizacja lub alternacja, głoszone przez Bergera oraz Luckmanna lub trzecia socjalizacja Byrama. Według tego ostatniego badacza pożądane kompetencje obejmują umiejętności: lingwistyczne, socjolingwistyczne, dyskursu oraz interkulturowe. Ta ostatnia umiejętność składa się z pięciu elementów: 1. postawy (*savoir-être*) umożliwiającej obiektywne ocenianie swoich i cudzych wartości, doświadczeń, wierzeń i zachowań, 2. wiedzy o samym sobie i innych oraz o interakcji na poziomie indywidualnym i społecznym (*savoirs*), 3. umiejętności odkrywczych oraz interakcyjnych (*savoir apprendre/fair*), 4. edukacji (*savoir s'engager*) politycznej oraz krytycznej świadomości kulturowej, 5. umiejętności interpretowania oraz odnoszenia się do treści uzyskanego przekazu (*savoir comprendre*).

E. Meyer z kolei proponuje świadome obniżenie kontekstu komunikacji z wysokiego na niski. Jako że w kulturze japońskiej wysokokontekstowość dotyczy zarówno wymiaru strukturalno-organizacyjnego, jak i indywidualnego, obniżenie kontekstu należy zastosować do obu tych wymiarów (por. 3.2.5.3). Podkreśla się jako błędne odrzucenie metody porównawczej różnic kulturowych jako podejścia rodzącego jedynie stereotypy czy też generalizującego cechy pojedynczej osoby i skupienie się na charakterze każdego indywiduum. Ponadto istotne jest stwierdzenie, że szczególnie przy współpracy w grupie międzykulturowej w środowisku biznesowym, gdzie liczy się efektywność i osiągnięcie celów w organizacji, powinny być brane pod uwagę oba aspekty: indywidualny i kulturowy. Brak

wiedzy o różnicach międzykulturowych zamyka jednostkę we własnym punkcie widzenia na świat i otoczenie.

5.2. Klasyfikacja obszarów problemowych

Na podstawie teoretycznych rozwiązań oraz przedstawionych rzeczywistych przypadków komunikacyjnych przygotowano następującą klasyfikację obszarów problemowych:

1) Systemy myślenia i mechanizmy socjolingwistyczne kultury własnej

Analiza wielu przypadków wykazuje, że podejście strony japońskiej charakteryzuje się etno- i *uchi*-centryzmem oraz brakiem starań by uwzględnić różnice kulturowe i aksjologiczne. Podłożem tego zjawiska wydaje się być brak umiejętności obiektywnej obserwacji i analizy porównawczej na temat mechanizmu behawioralnego i własnej kultury na tle innych. Niezbędna jest tu wiedza o ramach systemowych wytyczających określoną postawę i podejście do świata oraz aktu lingwistycznego i behawioralnego, czyli o zestawieniu *uchi-soto*, relatywizmie społecznym, odgrywaniu ról społecznych, konieczności uwzględnienia honoryfikatywności językowej i parametrów innych przy ustaleniu ról społecznych, wysokokontekstowości komunikacji (por. 3.2.5.3) oraz jej egzekwowaniu, a także o stylu komunikacyjnym wynikającym z wpływu tych czynników.

Jako że czynniki te stanowią fundament aktów socjolingwistycznych, a nie przejawiają się w sposób jawny, jako konkretne działania interlokutorów, należy przyjąć, że dotyczą one wszystkich przytoczonych przypadków komunikacyjnych. Na przykład PRZYPADEK 1. wymownie obrazuje przeniesienie relacji interpersonalnej między japońskim szefem a jego młodym podwładnym oraz ich sposobów komunikowania się między sobą do obcego środowiska kulturowego. W takiej sytuacji sama zmiana kodu językowego z japońskiego na wspólny język, na przykład na angielski, nie jest w stanie całkowicie wypełnić luki powstałej w wyniku różnic kulturowych. Oczekiwana jest przede wszystkim wyższa świadomość strony japońskiej o istocie komunikacji i wpływach systemu myślenia na komunikację i interakcje w środowisku heterogenicznym oraz o potencjalnym ryzyku niezrozumienia sytuacji przez niejapońskich uczestników aktu komunikacyjnego. W opisie PRZYPADKU 4. widać odmienne style komunikacyjne i bezkrytyczne uznanie własnego stylu w środowisku wielokulturowym. PRZYPADEK 6. z kolei pokazuje, że odmiennosc podejścia do koncepcji technologicznej wyrobów gotowych może stanowić czynnik demotywujący dla pracowników niejapońskich. Przypadki z podrozdziału 4.2.2.2.

ujawniają etno- i *uchi*-centryczną postawę japońskich pracowników, narzucanie systemów wartości innym nawet bez uprzedniego i jawnego przekazania zasad oraz wyciąganie negatywnych konsekwencji w oparciu o osąd jednostronny.

Próby zapoznania partnera z własnym systemem myślenia, o ile w ogóle są podejmowane, ograniczają się zwykle do poziomu porównania uogólnionych cech kulturowych, nierzadko w duchu niezmiernie nieprecyzyjnych ustaleń nurtu refleksji o japońskiej tożsamości *nihonjinron*, oraz ich dedukcyjnego zastosowania do rzeczywistych kontaktów w własnym zakresie. O ile wiadomo samemu autorowi niniejszej dysertacji, niektóre japońskie korporacje międzynarodowe organizują dla swych delegatów szkolenia międzykulturowe. Ich zakres nie wykracza jednak poza wymienione obszary i służy co najwyżej uświadomieniu istnienia różnic kulturowych oraz zapoznaniu się z ich ramową typologią. Obraz typowego obywatela Japonii zbudowany na podstawie tej wiedzy i zestawienie go z obrazem obcokrajowca nie przyczyniają się do przełamywania długotrwałej stagnacji w postępie komunikacji międzykulturowej.

2) Kultura japońskiej korporacji a kultura organizacyjna własnej firmy

Mimo że zagadnienie to jest powiązane z poprzednim i jego pochodnymi, należy traktować je jako odrębne. W środowisku biznesowym kultura korporacyjna kształtuje konkretny i unikatowy dla danej sytuacji kontekst „tu i teraz”, do którego interlokutorzy bezpośrednio dostosowują się w rzeczywistych przypadkach komunikacyjnych. Wytycza ona normy i wartości na wielu płaszczyznach, kształtując silne podłoże kultury organizacyjnej.

PRZYPADEK 3. ujawnia silnie wpojona trwałość korporacyjnych etykiet dostosowanych nawet do spotkań wirtualnych oraz niepewność, niepokój i dylematy młodych japońskich pracowników w obliczu kolizji nowych uwarunkowań technologicznych z konwencjonalnymi normami behawioralnymi. Ten obszar etykiety biznesowej nawet dla rodowitych nowicjuszy japońskich nie jest dostatecznie jasno określony, co stanowi rzeczywisty problem w nawiązywaniu stosunków międzyludzkich. PRZYPADEK 5. ukazuje bezkrytyczne zastosowanie własnych wartości wobec polskich podopiecznych i wysiłki strony japońskiej do przyjmowania tych drugich we własnej organizacji w oparciu o swoje wartości homogeniczne, bez uwzględnienia heterogeniczności i różnorodności ich parametrów społecznych oraz kwalifikacyjnych. PRZYPADEK 7. to jeden z przykładów typowego starcia na poziomie operacyjnym. Otwartość na komunikację międzykulturową oraz kompetencje językowe wprawdzie ułatwiają wymianę poglądów między przedstawicielami kultur, zarazem jednak tym bardziej podkreślają różnice podejść,

poglądów i opinii w wielu kwestiach dotyczących funkcjonowania organizacji. Lepsza komunikacja na poziomie wyłącznie językowym może ponadto w sposób paradoksalny zaostrzać i uwidoczniać różnice na innych płaszczyznach. W PRZYPADKACH 9., 11., 13. oraz 14. widać ponadto korporacyjną presję wdrażania własnych kryteriów ocen wobec pracowników polskich.

Wiele japońskich firm przywiązuje ogromną wagę do socjalizacji nowicjuszy. To presja skłaniająca członków organizacji do akceptacji *uchi*-centrycznego świata, co kształtuje własną silną i unikatową kulturę organizacyjną i generuje specyficzny dla niego kontekst. W takim hermetycznym świecie klasowa kultura japońskiej korporacji i szereg norm społeczno-behawioralnych dotyczących statusu *ichininmae-shakaijin-kaishain* utrwalają zamknięty system oraz utrudniają akceptację odmiennych wartości.

Wobec pracowników zagranicznych zatrudnionych w Japonii lista oczekiwań japońskich pracodawców wydłuża się. W praktyce obecnie wymaga się nie tylko wysokich kompetencji komunikacyjnych w zakresie znajomości języka japońskiego, lecz także umiejętności adaptacyjnych do szeregu społeczno-biznesowych wymogów statusu *shakaijin*. W zagranicznych oddziałach japońskich korporacji oczekiwania wobec lokalnych pracowników nie są tak silne jak w jednostkach macierzystych, acz przynajmniej w niektórych obszarach wywierają one silny wpływ na relacje między pracownikami japońskimi i lokalnymi. Ten mechanizm utrwała hermetyczną i homogeniczną kulturę organizacyjną jako silną przeszkodę w socjalizacji zarówno dla rodzimych nowicjuszy, jak i dla współpracowników zagranicznych.

W perspektywie ogólnej można uznać, że japońskim organizacjom brakuje konstruktywnego krytycyzmu pod tym względem. Uznają one imperatyw biznesowy za czynnik nie do odrzucenia i przejmują bezrefleksyjnie istniejące normy, wartości, zwyczaje, praktyki oraz etykiety. W ostatnich latach wiele korporacji próbuje zmieniać kulturę organizacyjną w obliczu zmieniającego się otoczenia biznesowego, stylu życia i wartości, lecz te próby, podejmowane od niedawna, ograniczają się raczej do obszarów *work-life balance*, równouprawnienia płciowego i różnorodności. Nie widać aktywnej wymiany doświadczeń i opinii na temat zarządzania międzykulturowego i komunikacji międzykulturowej z perspektywy kultury organizacyjnej i tego, co na nią wpływa.

3) Systemy myślenia innych kultur

Ogólna wiedza o statystycznie uśrednionym przedstawicielu danej kultury nie pomaga w rzeczywistych przypadkach komunikacji. Poza tym mechanizm *uchi*-centryczny nie

implikuje zdolności uwzględnienia odmiennych systemów myślenia. Te czynniki hamują działania na rzecz zrozumienia systemów myślenia innych kultur wśród rodowitych mieszkańców Japonii. Z kolei dla niejapońskich pracowników i partnerów biznesowych wiedza ta, nawet niepełna, jest niezbędna, by móc dostosować się do norm japońskich.

PRZYPADKI 1. oraz 4. ukazują pewną wiedzę polskich pracowników na temat zachowań Japończyków oraz traktowania wielu sytuacji międzykulturowych jako zwyczajnych. PRZYPADK 2. wykazuje, że wiedza pracownika filii, który otrzymał dwie różne wiadomości elektroniczne, o kulturze japońskiej i polskiej oraz o odmiennych stylach komunikacji, umożliwiła ich równoważne traktowanie, bez pochopnego osądu nieadekwatności w danej sytuacji, ze skupieniem wyłącznie na aspektach merytorycznych istotnych operacyjnie. PRZYPADKI 21. i 22. udowadniają z kolei skuteczność wdrożenia środków adaptacyjnych przez polskich przedstawicieli biznesu.

W PRZYPADKU 6. można zauważyć wpływ fundamentalnych różnic podejścia do koncepcji biznesowej na postawę pracowników. Koncepcja ta siłą rzeczy kształtuje ramowe uwarunkowania behawioralne i komunikacyjne. Stereotypowe wyobrażenie o Japonii jako o kraju o najbardziej zaawansowanych technologii może klócić się z rzeczywistą postawą japońskich inżynierów. Przypadki opisane w podrozdziale 4.2.2.2. obejmują także oczekiwania japońskiego pracownika względem polskich pracowników, by ci reagowali w taki sam sposób, jak zareagowaliby w danej sytuacji japońscy współpracownicy. W PRZYPADKACH 9., 10., 11., 12., 13., 14., 16., 17., 18., 19. i 20. obserwuje się domyślne narzucanie własnych niejawnych kryteriów ocen oraz etykiet zwyczajowo-biznesowych wobec przedstawicieli innej kultury.

Trzy wymienione wyżej punkty są ściśle ze sobą związane. Dotychczasowe wysiłki i próby podejmowane w celu usprawnienia komunikacji z innymi kulturami w tych zakresach poprzez podniesienie umiejętności w zakresie użycia języka angielskiego nie przyniosły wymiernych efektów w sytuacji równoczesnego zachowania uchi-centryzmu. W takich uwarunkowaniach nawet najrozleglejsza wiedza o własnej i obcej kulturze okazuje się niewystarczająca w rzeczywistych przypadkach komunikacyjnych, a może wręcz sprawić, że interlokutorzy staną się zakładnikami pochopnie skonstruowanych uogólnień i stereotypów o sobie i innych, na przykład o ludziach Wschodu i Zachodu, ponieważ realny kontekst „tu i teraz” zamyka interlokutorów w ściśle określonym schemacie komunikacyjnym, w którym próba adaptacji odmiennego schematu aksjologiczno-behawioralnego to przeszkoda zaburzająca ład hermetycznego świata.

Treść trzech punktów wymienionych wyżej pokrywa się zarazem z opisem umiejętności międzykulturowych *savoir* M. Byrama (Byram 1997: 73) oraz niemal wszystkich zasad zarządzania organizacją międzykulturową A. Koźmińskiego (Koźmiński 2004: 188). W precyzyjnym określeniu obszarów tych umiejętności i środków poprawczych pomocne może być zestawienie konkretnych fundamentalnych cech w obszarach kulturowych i socjolingwistycznych oraz jego analiza w oparciu o rzeczywiste problemy interakcyjno-komunikacyjne w danym środowisku.

4) Otwarta postawa

Ten aspekt dotyczy predyspozycji i kompetencji indywidualnych, których posiadanie uznane jest za niezbędne przez wymienionych wyżej badaczy. Według M. Rozkwitalskiej przybiera to postać otwartości, tolerancji, postawy pozytywnej i poszukującej „przygód” (Rozkwitalska i in. 2016). W PRZYPADKU 8. można zaobserwować skuteczność adaptacji otwartej postawy i obniżenia kontekstowości, co sprzyja zniesieniu lub złagodzeniu barier komunikacyjnych (por. 3.2.5.3). W rzeczywistej sytuacji komunikacyjnej wysokie kompetencje językowe nie są warunkiem koniecznym, a raczej uzupełniającym powodzenie interakcji. Ten aspekt może być zarazem cenną wskazówką dla japońskiej organizacji macierzystej przy doborze odpowiednich pracowników do oddelegowania do oddziałów zagranicznych.

5) Umiejętności językowe i komunikacyjne

PRZYPADK 15. ukazuje raczej banalny przykład błędu w tłumaczeniu, obrazując jeden z wielu problemów jawnych i niejawnych w rzeczywistej interakcji międzykulturowej. Takie błędy najczęściej nie powodują poważnych zakłóceń i problemów w funkcjonowaniu organizacji, jeśli między stronami istnieje zaufanie, a przynajmniej obustronne zrozumienie złożonej istoty komunikacji międzykulturowej. Niemniej jednak kompetencje językowe i komunikacyjne są istotne, gdyż kontakty międzykulturowe zachodzą nie tylko w już ustanowionych relacjach, lecz również przy pierwszym spotkaniu z przedstawicielami innych kultur. W tym drugim przypadku waga kompetencji językowych i komunikacyjnych jest znacząca.

Japońskie korporacje podejmują w tej kwestii wysiłki praktycznie jedynie w zakresie podniesienia umiejętności w zakresie znajomości języka angielskiego, co nierzadko połączone jest z przyswajaniem anglocentrycznego *savoir-vivre*’u. Według autora możliwość osiągnięcia homeostazy komunikacyjnej japońskich pracowników poprzez język

angielski z niejapońskimi interlokutorami bez udziału tłumacza i mediatora pozostaje raczej ograniczona w badanym środowisku, jako że opisany wyżej sztywny system aksjologiczny nie dopuszcza znacznego odchylenia od norm. W takich uwarunkowaniach dobra znajomość języka angielskiego może nawet zaostreżać różnice, nie przybliżając interlokutorów do kompromisu i konformizmu.

Podobny aspekt dostrzegany jest przez wielu badaczy, m.in. M. Byrama (*savoir apprendre/fair, savoir comprendre*) (Byram 1997), J. Neustupny'ego (umiejętność lingwistyczna, kulturowa i Komunikacyjna) (Neustupny 1987), M. Rozkwitalską (podstawowe umiejętności) (Rozkwitalska i in. 2016).

6) Obniżenie poziomu kontekstowości

PRZYPADEK 12. obrazuje wymowny przykład wdrożenia wysokokontekstowego stylu komunikacji u pracowników japońskich. Fakt, że komunikacja werbalna stanowi kluczową sprawę dla świata biznesu, nie ulega wątpliwości. Zarazem adaptacja języka angielskiego do wysokokontekstowego podłoża behawioralnego może obniżać skuteczność komunikacji. Mimo znajomości gramatyki tego języka i zasad wymowy oraz nawet najlepiej dobranej do danej sytuacji słownictwa, komunikat wyrażony po angielsku w formie wysokiego kontekstu, przypominającej formy *haiku* czy *kōan*, pozostaje niewyraźny. Powierzchnie przełożenie wysokokontekstowego myślenia na język obcy wykazuje ograniczenia i pozostawia wiele niedopowiedzeń z punktu widzenia partnera z kultury niskiego kontekstu.

Kontekstowość należy rozważać również na szczeblu organizacyjnym. Przewaga partykularnych zasad, reguł, norm i wartości opartych na wzmiankowanym *uchi*-centryzmie, stanowiącym podwalinę wysokiego kontekstu komunikacyjnego, nad uniwersalnymi wartościami i zasadami będącymi niższym kontekstem dla członków organizacji sprzyja jedynie utrwaleniu dotychczasowego mechanizmu postępowania, niezdolnego do dostosowania się do zmieniającego się otoczenia. To zauważa E. Meyer, która proponuje wdrażanie niskokontekstowości w organizacji wielokulturowej (por. 3.2.5.3).

7) Umiejętność mediacji między systemami

Na bardziej zaawansowanym etapie przydatna jest umiejętność pośrednictwa między systemami myślenia oraz między kontekstem niskim i wysokim. Całkowite przedstawienie sposobów komunikowania się oraz kultury organizacyjnej firm japońskich z kultury wysokiego kontekstu na niski, mimo nawet największych starań, wykaże zawsze niedoskonałości w kontaktach z przedstawicielami kultury niskiego kontekstu. Ponieważ

jednak w wysokokontekstowości kryją się również cechy pozytywne, dające japońskiej kulturze przewagę konkurencyjną, całkowita rezygnacja z wysokokontekstowości, jeśli jest w ogóle możliwa, mija z celem (por. 3.2.5.3). W tym świetle można rozważyć umiejętność uzyskania synergii obu systemów myślenia i czerpania korzyści z tego płynących.

W opisie PRZYPADKU 2. można zauważyć, że postawa odbiorcy elektronicznej korespondencji nadanej przez polskiego tłumacza cechowała się tolerancją wobec braku przeprosin i zwrotów kurtuazyjnych oraz nie dość starannego przestrzegania aspektów praktyczno-merytorycznych sprawy. Zarazem PRZYPADK 18. obrazuje wprawdzie zdarzenie banalne, ukazuje jednak żmudne i umiejętne pośrednictwo między odmiennymi systemami myślenia, poprzez regulowanie parametrów behawioralno-społecznych danej sytuacji komunikacyjnej, w celu pomyślnego zakończenia transakcji międzykulturowej.

Obecnie powszechne jest korzystanie ze wsparcia tłumacza. Mimo braku świadomości tego faktu u interlokutorów, a nawet i u samego tłumacza, ten ostatni nie tylko przekłada treść komunikatu z jednego języka na drugi, lecz pośredniczy w komunikacji między odmiennymi systemami myślenia i systemami socjolingwistycznymi. Funkcja pośrednika międzysystemowego bywa niewidoczna, niezauważalna, niedoceniona, a wręcz bagatelizowana. W rzeczywistych sytuacjach komunikacji bezpośredniej wielu interlokutorów musi samodzielnie podjąć się tego wysiłku. Zauważa się tendencję, że japońscy pracownicy przypisują przyczyny problemów komunikacyjnych własnej niedostatecznej znajomości języka angielskiego i brakowi umiejętności socjalizacyjnych wśród lokalnych pracowników w stosunku do wymogów japońskich, a zarazem nie dostrzegają opisanej tu przepaści międzysystemowej i braku jej uregulowania. Takie czynniki omówiono w dysertacji głównie w odniesieniu do zagadnień komunikacji interpersonalnej i translatologii. Również na tej podstawie wnioskować można, że kwestie komunikacji werbalnej i etykiety biznesowej pozostają kluczem do lepszego zrozumienia kultur własnej oraz obcej w rzeczywistych sytuacjach komunikacyjnych. Jak zauważa Pieńkos: „Tłumaczenie to wieczne konfrontowanie ze sobą dwóch systemów językowych, ale również i dwóch duchów języka, dwóch koncepcji życia. Nie tłumaczy się przecież języków, tłumaczy się kultury” (Pieńkos 1993: 79–80). Dlatego też na styku odmiennych systemów myślenia „trzeba być traduktologiem komunikacji”, jak pisze Steiner. Autor dysertacji jest skłonny posunąć się nawet nieco dalej i rozbudować myśl drugiego badacza następująco: „trzeba być traduktologiem nieustannie zmieniających się kontekstów”. W tym samym duchu swe postulaty przedstawia J. Neustupny, który trafnie zauważa, że: „sytuacje kontaktowe zwykle zawierają więcej niż jeden język, więcej niż jeden system komunikacji

i więcej niż jedną kulturę” (Neustupny 1987: 9). Opisuje on cechy komunikacji międzykulturowej i wskazuje, że taka komunikacja:

„[...] charakteryzuje się ciągłymi próbami rozwiązywania problemów językowych, komunikacyjnych i kulturowych. Dotyczy to zarówno Japończyków, jak i nas” (Neustupny 1987: 10),

co podkreśla istotę umiejętności radzenia sobie w sytuacjach kontaktowych. Jabłoński twierdzi, że tłumaczenie to akt rozwiązywania problemów i nazywa takie umiejętności osiąganiem homeostazy między wyjściowymi i docelowymi obrazami świata, w których pracownicy firm międzynarodowych są osadzeni zupełnie nieświadomie, a z którymi japoński biznes boryka się przez ponad pół wieku bez wyraźnych sukcesów i postępu.

Każdy interlokutor może być mediatorem międzykulturowym pod warunkiem, że zdobędzie adekwatne umiejętności. Równolegle istotne jest wdrożenie na poziomie organizacyjnym kroków prowadzących do odpowiednich zmian w kulturze organizacyjnej.

8) Tworzenie nowych wartości poprzez synergę

W przedsiębiorstwach japońsko-polskich działających w RP stopniowo osiąga się, w różnym stopniu, pewną synergę działań. To proces długotrwały, wymagający zwykle ponad dekady. Na podstawie własnych obserwacji autora niniejszej dysertacji można potwierdzić umiarkowaną stabilność polskich kadr kierowniczych w obecnie istniejących firmach i obejmowanie przez lokalnych pracowników najwyższych pozycji w danej filii¹⁹³. Funkcjonuje także swego rodzaju naturalna selekcja kadr, poprzez rezygnacje pracowników lokalnych, którzy z różnych przyczyn nie przyswajają podejścia, wartości i systemów myślenia swych japońskich współpracowników i ich macierzystych podmiotów.

Japońscy pracownicy nie rezydują w Polsce na stałe, lecz zazwyczaj w cyklu od roku do pięciu lat w zależności od korporacji, stanowiska i okoliczności rodzinnych. Niezależnie od ich poziomu znajomości języka angielskiego, nowo przybyli japońscy pracownicy potrzebują czasu na rekonesans w nowym środowisku, zaaklimatyzowanie się w nowej rzeczywistości i znalezienie metod pokonania różnic kulturowych. Ten czynnik wpływa również na stopniowe osłabianie się pozycji japońskich pracowników i na wzmacnianie się wpływów lokalnej kultury w organizacji.

¹⁹³ Na przykład 1 stycznia 2020 r. polski menedżer objął stanowisko prezesa Toyota Motor Manufacturing Poland (TMMP), która posiada zakłady produkcyjne w Wałbrzychu i Jelczu-Laskowicach. (<https://www.toyota.pl/articles/2019/dariusz-mikolajczak-nowym-prezesem-tmmp>, dostęp: 15.11.2021).

Taki mechanizm zarządzania korporacją międzynarodową jest odbierany jako standard japońskiego zarządzania i pozostaje skuteczny również w Polsce. Wiele japońsko-polskich korporacji decyduje się przy tym na rozbudowę i zwiększenie mocy produkcyjnej. Stała obecność światowych liderów z branży samochodowej z Japonii i uznanie przez nich Polski za punkt strategiczny w Europie udowadnia, że można tu odnieść sukcesy nie tylko biznesowe, lecz również w zakresie stosunków międzykulturowych, mimo problemów i konfliktów przejawiających się na różnych szczeblach i w różnych formach. Warto również podkreślić stałe nowe inwestycje japońskich korporacji w Polsce.

Proces pokonywania przeszkód wynikających z różnic kulturowych można usprawnić i znacznie skrócić. Istnieje również możliwość zapobiegania problemom komunikacyjnym poprzez świadome zarządzanie ich różnymi aspektami. Obecnie, o ile wiadomo autorowi, pokonywanie tych problemów jest umiejscawiane w zakresie umiejętności i kwalifikacji pojedynczych pracowników, w tym przede wszystkim w odniesieniu do znajomości języka angielskiego w przypadku japońskich pracowników delegowanych za granicę. W kontekście podnoszenia znajomości języka angielskiego u japońskich pracowników rozpatruje się zatrudnianie tłumaczy oraz podniesienie poziomu adaptacji polskich pracowników do zwyczajów japońskich. Wysiłki czynione obecnie ograniczają się praktycznie do wzmagania motywacji do nauki języka angielskiego u japońskich pracowników oraz rekrutacji polskich pracowników wykazujących gotowość i elastyczność adaptacyjną względem kultury japońskiej i ich naturalnej selekcji po pewnym czasie pracy w danej japońskiej organizacji, a równolegle do zatrudniania tłumaczy lub osób pełniących funkcję mediatorów w komunikacji. W najlepszym przypadku przybierają one formę szkoleń dla japońskich pracowników w zakresie komunikacji międzykulturowej w ujęciu ogólnym. W zakresie synergii sporadycznie organizowane są szkolenia z teambuildingu prowadzone w stylu lokalnym. Przynoszą one wprawdzie pewne efekty, jednak ograniczają się zwykle do integracji i nie wpływają istotnie na sedno zagadnień poruszanych w dysertacji.

W japońskich firmach z zarządem lokalnym przejawy kultury japońskiej siłą rzeczą są słabsze i w znaczniejszym stopniu ukryte za kulturą lokalną, co skutkuje złagodzeniem widocznych konfliktów międzykulturowych. Można to tłumaczyć tym, że lokalny zarząd przez naturalną selekcję i staż w danej japońskiej organizacji staje się sam pewnego rodzaju mediatorem. To jedna z najskuteczniej i najpowszechniej stosowanych metod prowadzących do umiędzynarodowienia organizacji.

Należy zarazem zwrócić uwagę na fakt, że w przytoczonych przypadkach komunikacyjnych nawet pozytywne cechy kultury polskiej są zazwyczaj tłamszone, ignorowane lub oceniane negatywnie przez stronę japońską. Z kolei przekazywanie władzy zarządczej lokalnym pracownikom przebiega tym samym torem, co w macierzystej organizacji i jest skutkiem kontynuacji tego samego modelu zarządzania. Takie podejście zapewnia różnorodność jedynie w ograniczonym zakresie, gdyż warunkiem koniecznym dla awansu pracowników lokalnych jest stosowanie się do ram japońskich korporacyjnych obrazów świata i niewykraczanie poza ich sztywne granice. Samoistnie eliminuje to członków niezdolnych do asymilacji, blokując przyjmowanie ludzi o odmiennych wartościach i tworzenie podłoża sprzyjającego generowaniu różnorodności, kreatywności oraz innowacyjności. Taka praktyka nie przynosi zmian jakościowych kultury organizacyjnej, nie pozwala na jej transformację od tradycyjnych do nowych wartości, bardziej adekwatnych wobec aktualnych uwarunkowań techniczno-gospodarczo-politycznych i wymagających od wszystkich członków organizacji elastyczności i szybkości w działaniu oraz kreatywności i innowacyjności opartej na różnorodności.

Istotę socjalizacji i edukacji dla organizacji międzykulturowych i jej znaczenie dla kultury organizacyjnej dostrzegają badacze z dyscypliny zarządzania i komunikacji międzykulturowych. Istotnym wyzwaniem dla japońskich korporacji międzynarodowych wydaje się konieczność zastanowienia się nad zasadnością wartości i norm stanowiących przedmiot socjalizacji i edukacji. Wychowanie rzeszy pracowników nieprzystających do rzeczywistości gospodarczej na arenie międzynarodowej wskutek błędnego kierunku edukacji i socjalizacji osłabia konkurencyjność organizacji i zagraża jej istnieniu.

Jak głosi teoria Byrama, tłumacze i mediatorzy nie są w stanie stworzyć nowych wartości, norm i kultury, nowej kultury organizacyjnej. Tym istotniejsze jest odpowiednie uświadomienie zarządu i kierownictwa w tym zakresie.

9) Redefinicja macierzystej kultury organizacyjnej

Na kulturę organizacyjną, która opiera się na specyficznym zbiorze wartości *shakaijin* oraz *kaishain*, składa się szereg czynników. Do wytworzenia nowej kultury organizacyjnej, umożliwiającej kreowanie synergii wielu kultur, niezbędne są modyfikacje tych norm oraz zmiana podejścia japońskich pracowników do wartości przez zmianę organizacji jednostki macierzystej.

Każda korporacja i organizacja winna dogłębnie analizować i od nowa definiować swą kulturę organizacyjną przy rozważeniu, jakie cechy ma posiadać każdy członek

organizacji w zależności od strategii biznesowej i w kontekście realiów globalizacji. W kolejnym etapie należy szkolić pracowników zagranicznych, tak aby mogli oni zdobywać nowo zdefiniowane umiejętności, kwalifikacje i sprawność we wdrażaniu zachowań etykiety biznesowej. Potrzeba tu ustanowienia klarowniejszych kryteriów ocen lokalnych norm i zaznajomienia z nimi lokalnych pracowników. Oczekuje się zatem, że japońskie kierownictwo podejmie świadome i strategiczne decyzje w kwestii kultury organizacyjnej organizacji macierzystej zagranicznych oddziałów, aby umożliwić podniesienie konkurencyjności przez stworzenie uwarunkowań sprzyjających osiągnięciu synergii różnych kultur. To powinno przyczynić się do złagodzenia niepotrzebnych tarć i konfliktów między pracownikami o odmiennej kulturze.

Konieczne jest jasne zdefiniowanie w japońskich korporacjach wymaganych i oczekiwanych umiejętności oraz redukcja lub zniesienie niejasnych, niejawnych i niedefiniowalnych praktyk, zasad i norm, do których sami japońscy nowicjusze muszą się przystosowywać przez długi okres, odczuwając opór psychologiczny. W obecnych warunkach oczekiwania wobec uczynienia z zagranicznych pracowników i kontrahentów odpowiedników japońskiego statusu *shakaijin* obrazują podejście nierealne i niepragmatyczne. Obraz świata widzianego przez pryzmat statusu *shakaijin* nie wykazuje i nie może wykazywać kompatybilności wielokulturowej ani różnorodności.

Cenne wskazówki dla kreowania pożądanej kultury organizacyjnej w środowisku międzykulturowym skupiają się na takich aspektach, jak: szybkość działania (Koźmiński 2004: 188), mały dystans do władzy, akceptacja niepewności, komplementarność kolektywizmu i indywidualizmu, komplementarność kobiecości i męskości oraz orientacja długoterminowa (Jankowska-Mihułowicz 2011: 71-72). Cechy te, oprócz tej wymienionej jako ostatnia, są sprzeczne z cechami charakterystycznymi dla organizacji japońskich. Istnieje wiele obszarów do ukierunkowanego modyfikowania kultury organizacyjnej.

5.3. Konkluzje badawcze

Należy dostrzec trudność w pełni obiektywnego, asymetrycznego i przekonującego porównania przypadków komunikacji, gdyż polegają one na „miękkiej” i niewymiernej naturze zagadnienia oraz na zmienności wielu parametrów. W przypadku organizacji międzynarodowej, w szczególności w mieszance odległych od siebie kultur, trudność ta jest dodatkowo spotęgowana. Oprócz teoretycznej wieloaspektowości, omawianej w niniejszej dysertacji, należy również brać pod uwagę takie oczywiste, jednak często lekceważone fakty,

jak kwestia stopnia tolerancji odchylenia od norm oraz elastyczności w przyjmowaniu norm odmiennych. Stanowią one sprawy indywidualne jednostek i wykazują zróżnicowanie w zależności od kompetencji międzykulturowych pojedynczych osób a zarazem od stopnia delegowania władzy lokalnym pracownikom w danej organizacji.

Złożoność mechanizmu komunikacyjnego i warstwowość kultur oraz wartości, a także wielość konstytuujących je parametrów i niezmiennie silna zmienność uwarunkowań to czynniki trudno uchwytnie i pojmowalne na bazie komparatywnych analiz międzykulturowych, uogólnień cech kulturowych lub typologii opartych na wskaźnikach kulturowych i badaniach z zakresu zarządzania i ekonomii. Teoretyczne generalizowanie różnic kulturowych oraz odpowiedni dobór treści szkoleń bazujących na takich generalizacjach mogą stanowić skuteczne narzędzia uświadomienia różnic i ich typologii, lecz raczej nie staną się pomocne w analizach i rozwiązywaniu problemów komunikacyjnych w środowisku, w szczególności w takim, w którym hierarchiczność systemów wartości jest sztywna, hermetyczna, etnocentryczna i silnie wyznacza schematy komunikacyjne indywidualnych członków organizacji. Do analiz rzeczywistych przypadków komunikacyjnych takiego środowiska służy podejście socjolingwistyczne, którego próbę przedstawiono w dysertacji. Na tle badań w zakresie interpersonalnej komunikacji międzykulturowej oraz translatologii, które nie obejmują procesów komunikacyjnych ustanowienia parametrów społecznych, badania socjolingwistyczne mogą się jawić jako nowe i perspektywiczne spojrzenie na to zagadnienie.

Dysertacja ujawnia zarazem pewne granice takiego podejścia. Na poziomie jednostek indywidualnych wykazuje ono skuteczność mimo „miękkiego” charakteru zagadnienia. Nie eliminuje to natomiast potrzeb i konieczności rozwiązywania problemów komunikacyjnych, a wręcz skłania badaczy do zajmowania się tym zagadnieniem. Przedstawiono wiele propozycji rozwiązań na tym szczeblu. Ukazano również granice możliwości działań jednostkowych w badanym środowisku. Umiejętności, kompetencje i postawa pracowników japońskich i niejapońskich oraz tłumaczy i mediatorów mogą gubić się w sztywnych wartościach dominującej kultury organizacji, która nie pozwala im wykraczać poza ramy nadrzędnych norm. Kompetencje pojedynczych osób i ich synergia nie zyskują na tyle wpływu i mocy, by przyczynić się do zmiany kultury organizacyjnej podmiotu macierzystego. Do tego celu niezbędne są dalsze bardziej kompleksowe i interdyscyplinarne badania oraz podejście, którego przynajmniej w ostatnich półwieczu brakowało w japońskim społeczeństwie i wciąż brakuje w poszczególnych korporacjach, a nawet w założeniach oficjalnej rządowej strategii Globalnych Zasobów Ludzkich.

W ramach dysertacji przedstawiono istotę kultury organizacyjnej komórki macierzystej pod względem komunikacji międzykulturowej oraz konkurencyjności całości korporacji. Dla dalszego wyjaśnienia zagadnienia należy zbadać relacje między organizacją macierzystą i jej filią zagraniczną z perspektywy organizacji jako zbioru, a nie osób indywidualnych, pod względem dzielenia się wizją, wartościami i normami, czyli obrazem świata, spójnym z głównymi nurtami przemian gospodarczo-społecznych oraz propozycjami i wnioskami niniejszej dysertacji. Istota dzielenia się wspólnymi wartościami i obrazami przemawia za podejściem socjolingwistycznym, w którego centrum leży związek między kulturą, językiem i jego rzeczywistym użyciem w społeczeństwie. Autor uważa, że wyodrębnienie wspólnych cech rzeczywistych przypadków komunikacyjnych jest możliwe i ma sens w dalszym poszukiwaniu sposobów łagodzenia i rozwiązywania potencjalnych problemów nie tylko na szczeblu indywidualnym, ale również, a może przede wszystkim, na szczeblu organizacyjnym macierzystej jednostki, przez wykorzystanie wiedzy z innych dyscyplin nauk.

Kolejny istotny wniosek dysertacji można sformułować następująco: jeśli przedstawiciele różnych kultur znajdują się w sytuacji, w której kontakt odbywa się bez pomocy tłumacza lub mediatora, sami będą zmuszeni do podjęcia tego wysiłku a zarazem potencjalnego ryzyka wynikającego ze starcia odmiennych systemów lingwistycznych, językowych obrazów świata i systemów myślenia. To niezwykle trudne wyzwanie dla świata japońskiego biznesu, co ukazuje również brak dostatecznego uznania dla funkcji i wagi osób pełniących rolę międzysystemową w organizacji i w społeczeństwie w ogóle. Obrazuje to zarazem jeden z ważniejszych lingwistycznych i filologicznych wniosków z przeprowadzonych analiz, w szczególności w kontekście wzmiankowanej wielokrotnie niewystarczalności języka angielskiego dla rozwiązania problemów komunikacyjnych, a nawet przejawiania się wielu problemów właśnie w komunikacji anglojęzycznej.

Jeszcze jednym wnioskiem, a zarazem obszarem dla dalszych szczegółowych badań jest konstatacja raczej pozytywnej predyspozycji Polaków do pełnienia roli partnerów i współpracowników biznesowych wobec Japończyków. Polska, jako członek europejskiego kręgu cywilizacyjnego, z umiarkowaną tendencją do wykazywania cech wschodniego kręgu cywilizacyjnego, a również jako kraj, w którym nie ukształtował się wyraźny własny sposób zarządzania organizacją, przejawiający poszukiwanie odpowiedniego stylu, z pragmatyczną naturą pracowników polskich, wydaje się dogodnym partnerem dla japońskich korporacji także w misji kształtowania nowego podejścia w zarządzaniu organizacją wielokulturową. Przynajmniej niektóre badania w dziedzinie zarządzania międzykulturowego oparte na

wymiarach kultury wykazują umiarkowaną bliskość między tymi kulturami. Nawet polska honoryfikatywność językowa – z punktu widzenia Japończyków nie do końca kompatybilna z japońską, niemniej jednak bardziej widoczna i ostentacyjna w porównaniu do innych krajów „zachodnich”, stanowi także w tym kontekście istotny i pozytywny aspekt w oczach japońskich biznesmenów. Mimo że w wielu przypadkach interlokutorzy komunikują się w języku angielskim, który na poziomie zaimka osobowego nie wykazuje rozróżnień honoryfikatywnych, a na poziomie semantycznym wykazuje je jedynie w stopniu ograniczonym, partnerzy polscy potrafią zazwyczaj poprzez zachowania niewerbalne oddać zróżnicowanie rang społecznych i nie traktują swych współpracowników, kontrahentów ani przełożonych jako równych, co pozostaje diametralnie różne od amerykańskich zasad i realiów interakcji. Jednocześnie pracownicy polscy potrafią być odpowiednio asertywni, aby nie przejmować bezkrytycznie japońskich wymogów statusu *shakaijin* oraz *kaishajin* ponad własne granice psychologiczne, społeczne i kulturowe. Zatem być może to właśnie środowisko japońsko-polskie może stanowić stosowne odniesienie dla wypracowania nowego modelu zarządzania i komunikacji dla japońskich korporacji, w drodze do synergii i lepszego zarządzania organizacją wielokulturową oraz kształtowania Globalnych Zasobów Ludzkich.

Taka refleksja ujawnia zarazem inne perspektywy istotne dla przedstawicieli kultury niskiego kontekstu w dobie przesuwania centrum gospodarczego z Zachodu w kierunku Azji, gdzie przewaga kultury wysokiego kontekstu jest bardzo wyraźna. Dla ludzi Zachodu niezbędnym aspektem komunikacji międzykulturowej staje kontakt z kulturą wysokiego kontekstu. Zrozumienie jej sposobów myślenia, zachowania jej przedstawicieli oraz mechanizmów oddziaływania lokalnych uwarunkowań „tu i teraz” na kontekst interakcyjny dotyczy nie tylko środowiska biznesowego, lecz wszelkich obszarów potencjalnych wymian kulturowych, w tym nauki języków.

W języku japońskim pominiecie aspektów honoryfikatywnych i znaczników deiksy społecznej, generujących unikatowy kontekst interakcji, a zatem neutralizacja aspektów społecznych i protokołarno-proceduralnych w użyciu języka w rzeczywistych warunkach komunikacyjnych, dyskwalifikuje nadawcę jako pełnoprawnego członka społeczności. Użycie języka japońskiego w rzeczywistych warunkach komunikacyjnych implikuje mechanizm podtrzymujący *status quo* wysokiej kontekstowości interakcji i porządku społecznego (por. 3.2.5.3). Ten sam mechanizm socjolingwistyczny zamyka jednostki w hermetycznym środowisku *uchi*. Dla obniżenia kontekstowości przekazu i modyfikacji lokalnego ładu społecznego, stanowiącego kulturę organizacyjną w przypadku środowiska

biznesowego, niezbędna jest zmiana sposobu użycia języka, a przede wszystkim przyzwolenie społeczne na odchylenie od norm socjolingwistycznych, które są gromadzone w olbrzymich zasobach znaczeń i doświadczeń kulturowych.

Proces nabywania klasowej kultury biznesowej *shakaijin* i *kaishain* pokrywa się z wtórną socjalizacją P. Bergera i T. Luckmanna, która „wymaga opanowania związanego z rolami słownictwa, co oznacza przynajmniej internalizację pól semantycznych porządkujących nawykowe interpretacje i postępowanie w obrębie sfery instytucjonalnej. Równocześnie nabywa się rozumienia «ukrytych znaczeń», ocen i emocjonalnego kolorytu tych pól semantycznych” (Berger i Luckmann 2010: 202). Jako że językowa obiektywizacja generuje rzeczywistość „definiowaną społecznie” (Berger i Luckmann 2010: 170), „(...) język stanowi zarówno najistotniejszą treść, jak i najważniejsze narzędzie socjalizacji” (Berger i Luckmann 2010: 196).

Jak wielokrotnie podkreślano wyżej, sama zmiana kodu językowego z japońskiego na angielski, który niewątpliwie pod wieloma względami jest uniwersalnym językiem komunikacyjnym w badanym środowisku korporacyjnym, nie przyczynia się w sposób automatyczny ani bezwysiłkowy do przekodowania zbioru znaczeń i doświadczeń na poziomie klasowej kultury japońskiego biznesu. Przeciwnie wręcz, nawet pomimo zmiany kodu językowego interlokutorzy mogą, ze względu na ich socjalizację w ramach odpowiednich kultur źródłowych, podtrzymywać te elementy zasobów socjolingwistycznych, które powodują kolizje, starcia i konflikty aksjologiczno-behawioralne, a w znacznie mniejszym stopniu problemy czysto językowe.

Konsekwentnie można z kolei uznać, że obecna socjalizacja statusu *shakaijin* i *kaishain* nie jest adekwatna dla potrzeb środowiska heterogenicznego i wielokulturowego, przynajmniej w warunkach biznesowych. Jedynie socjalizacja, jak wskazują teoretyczne aspekty warstwowości kultur w organizacji, może pokierować członków organizacji do stworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej, służącej jako spoiwo różnorodności, źródło synergii i siła napędowa innowacji. Wytworzenie takiej kultury organizacyjnej w japońskich korporacjach międzynarodowych jest – jeśli nie jedyną nadzieją – jednym z realnych narzędzi niwelowania negatywnych cech tej kultury narodowej oraz klasowej kultury biznesowej, a w następstwie usprawnienia interakcji międzykulturowej.

Zarówno na szczeblu jednostek, jak i poziomie organizacyjnym autor dysertacji dostrzega liczne nowe obszary dla dalszych badań dotyczących zmiany kultury organizacyjnej, czyli socjolingwistycznej rzeczywistości japońskiej klasy biznesowej, zawartości socjolingwistycznego zasobu wzorców kulturowych i jej obrazu świata na

bardziej kompatybilną z organizacją wielokulturową. Zarazem wdrożenie proponowanego podejścia socjolingwistycznego winno posłużyć przynajmniej częściowemu rozwiązaniu problemów komunikacyjnych i poprawić jakość funkcjonowania japońskich korporacji międzynarodowych na scenie globalnej.

Zakończenie

Każda kultura jest osadzona w odmiennym kontekście socjolingwistycznym, powstałym i rozwiniętym w wyniku wzajemnego oddziaływania między tłem historyczno-kulturowym a językiem. Język i jego użycie pozostają osadzone w tak zarysowanym otoczeniu pozajęzykowym. W badanym japońsko-polskim środowisku biznesowym kontekst stanowi kultura japońska, nie tyle w formie uogólnionych i uśrednionych idei dotyczących zachowania przeciętnego Japończyka, co jako przejawiająca się przez konkretne normy aksjologiczno-behawioralne, pojmowane jako korporacyjna kultura klasowa i organizacyjna. Każdy z członków organizacji, niezależnie od pochodzenia, w mniejszym lub większym stopniu staje się zakładnikiem wewnętrznego systemu aksjologicznego, zarówno w organizacji macierzystej, jak i w jej oddziałach zagranicznych. To wymaga dopasowania się do japońskiego mechanizmu socjolingwistycznego.

Na podstawie rozważań poczynionych w dysertacji można wstępnie wnioskować, że kultura japońskiej klasy biznesowej i jej obraz świata stają się w coraz większym stopniu nieadekwatne w obecnych realiach na arenie międzynarodowej. Ironią dotychczasowej praktyki jest, że im bardziej strona japońska stara się być wiarygodnym partnerem biznesowym dla zagranicznych kontrahentów, im bardziej pragnie się przyczynić się do rozwoju lokalnych społeczności innych krajów, tym bardziej stara się uosobić wzór *shakaijin* i *kaishain*. Przez to coraz mocniej zamyka się w tym specyficznym schemacie zachowań, a ostatecznie oddala się w jej obrazie świata od środowiska lokalnego, co powoduje wytworzenie nawet głębszej przepaści komunikacyjnej. Młodsze pokolenie Japończyków z jednej strony w coraz mniejszym stopniu utożsamia się z tymi wartościami. Z drugiej strony jednak ci, którzy podejmują świadomą decyzję o poświęceniu się temu środowisku i korporacji, z premedytacją poddają się szeregowi procesów edukacyjno-socjalizacyjnych zachodzących w organizacji i stają się motorem kultywującym tę klasową kulturę. Potwierdza to wymownie fakt, że mimo licznych udanych i nieudanych prób zmiany kultury organizacyjnej i jej modyfikacji poczynionych w japońskim społeczeństwie, do dziś jej istota nie uległa istotnym i widocznym zmianom. N. Nae przedstawia taki stan rzeczy następująco: „Im bardziej się zmieniają, tym bardziej pozostają tacy sami” (Nae 2017:1). Wobec potężnego oporu wobec reform, obecnemu stanowi rzeczy przeciwstawić się można przez świadome decyzje i determinację zarządu macierzystej organizacji, jednoznacznie zdecydowanego na jakościową zmianę organizacyjną.

Jak podkreślają teoretycy z dziedziny zarządzania, w nowoczesnej gospodarce liczą się kreatywność, tempo reakcji na szybko zmieniające się otoczenie, otwartość na zmiany,

różnorodność, zaangażowanie różnych wartości oraz synergia różnorodności. Typowa kultura wysokiego kontekstu, jaką jest kultura japońska, niejako z jej definicji nie spełnia wielu z tych kryteriów. Zarazem jednak wykazuje ona unikatowe dziedzictwo, w tym techniki zarządzania wiedzą niejawną i jej konwersji na wiedzę jawną, które stanowią fundament budowania odmiennej kreatywności i wartości, jakich reszta świata być może nigdy nie zdoła wytworzyć. Zatem wyzwanie dla organizacji macierzystej japońskich korporacji międzynarodowych stanowić może staranne wyselekcjonowanie pozytywnych cech japońskich, pozwalających utrzymywać przewagę konkurencyjną i odważna rezygnacja z cech negatywnych, hamujących innowacyjność i różnorodność oraz kreowanie nowej kultury organizacyjnej, która jawi się i funkcjonuje na zasadach jawnych, klarownych i zrozumiałych dla większości japońskich i niejapońskich członków organizacji. Dotyczy to również zmiany wysokiej kontekstowości na szczeblu organizacji na niską oraz zapewnienia większej transparentności (por. 3.2.5.3). Obecnie japońskie tradycyjne społeczne wartości są utrzymywane w organizacji w raczej niezmienniej formie. Bez zmiany tej sytuacji żadne inne działania mające na celu promowanie środowiska międzykulturowego i różnorodnego oraz poprawienia komunikacji międzykulturowej, z interesariuszami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi, nie przyniosą pożądanych rezultatów.

Jednostka jest zakładnikiem własnej kultury, języka ojczystego, obrazu świata, systemów myślenia i stwarzania socjolingwistycznych rzeczywistości, które uwidaczniają się najczęściej i najpełniej dopiero w konfrontacji w środowiskiem heterogenicznym, na przykład w realiach międzynarodowej korporacji. W środowisku biznesowym presja klasowej kultury korporacyjnej i organizacyjnej potęguje z natury złożony charakter komunikacji i transakcji interpersonalnych. Można nimi zarządzać zmieniając kulturę organizacyjną, a takiej fundamentalnej reformy można dokonać jedynie przez uwolnienie się od własnego obrazu świata, czego japońskie *uchi*-centryczne środowisko nie przewiduje we własnym systemie i funkcjach. Tu zamyka się błędne koło, w którym dyskusja i retoryka problemów umiędzynarodowienia społeczeństwa japońskiego uwikłana jest od ponad półwiecza. W tym właśnie świetle można rozumieć doniosłość przekazu wskazania, jakiego udziela rodakom jeden z wielkich japońskich filozofów:

„Japończycy powinni poddać te właściwości swojego myślenia dokładnym studiom i wszechstronnej krytyce, gdy bowiem nie uczynią nic w tym kierunku, trudno im będzie dokonać poważniejszych zmian w swoim społeczeństwie” (Nakamura 2005: 463).

Pod tym stwierdzeniem podpisuje się z pełnym przekonaniem co do jego słuszności również autor niniejszej dysertacji.

Jako że sednem kultury i społeczeństwa oraz fundamentem ludzkich aktywności społecznych, w tym również gospodarczych, jest komunikacja, kulturę i społeczność można zmieniać przez zmianę podstawowego podejścia do aktu komunikacyjnego i sposobów komunikowania się oraz przez kreowanie nowego obrazu świata, zwanego w pewnym zawężeniu pojęciowym, w terminologii nauk o zarządzaniu, wizją. Taki obraz i wynikający z niego kontekst, wytwarzające znaczenie w rzeczywistych sytuacjach komunikacyjnych, którymi japońscy przedstawiciele biznesowi powinni się dzielić z niejapońskimi współpracownikami, winny być dostępne, jasne i zrozumiałe dla otoczenia, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Ponieważ w kształtowaniu obrazu świata istotną rolę odgrywają właśnie kultura i język, a komunikacja interpersonalna, w tym międzykulturowa, toczy się jedynie w rzeczywistych kontekstach interakcyjnych, nie zaś w teoretycznych ramach sztucznie uogólnianej typologii kultur i w uśrednionych obrazach charakteru narodów, podejście socjolingwistyczne wydaje się pomocne, a nawet kluczowe do przynajmniej częściowego dalszego wyjaśnienia tego zagadnienia i rozwiązania szeregu problemów. Zatem zarządzanie kontekstem w środowisku wielokulturowym, w tym w szczególności w środowisku biznesowym, powinno leżeć w centrum dalszych badań, które objąć mogą między innymi: socjolingwistyczne uwarunkowania tworzenia kontekstu, ich zróżnicowanie w zależności od kultur, wyjaśnianie procesu kształtowania kontekstu oraz ustanawianie sposobów modyfikacji tego procesu w sposób bardziej adekwatny w odniesieniu do danej organizacji wielokulturowej.

Autor wyraża nadzieję, że proponowane rozważania oraz analizy zjawisk zaobserwowanych w kontekście międzykulturowego japońsko-polskiego środowiska biznesowego posłużą do efektywnego wytworzenia nowych wartości i nowego obrazu świata w japońskim rodzimym środowisku gospodarczym. Oby przyczyniły się one również do lepszego zrozumienia aktualnego stanu komunikacji międzykulturowej japońsko-polskiej, siłą rzeczy wymagającego interdyscyplinarnego ujęcia problemów zarówno o naturze filologicznej i językowej, jak i pozajęzykowej.

Bibliografia

- Abdalla, Almoamem 2018. *The Unspoken Contradictions Behind Japanese Punctuality*. <https://www.nippon.com/en/column/g00584/> (dostęp: 29.03.2021).
- Adler, Nancy. J., Allison Gundersen 2007. *International Dimensions of Organizational Behavior. Fifth Edition*. Cincinnati: South-Western College.
- Agency for Cultural Affairs 1972. *Japanese religion: A Survey by the Agency for Cultural Affairs*. Tokyo: Kodansha.
- Akinfeleye, Ralph A. 2010. *Mass communication*. Lagos: Department of Mass Communication, University of Lagos.
- Abegglen, James C., George Stalk 1985. *Kaisha, The Japanese Corporation*. New York: Harper Collins Basic Book.
- Ambasada Japonii w Polsce 2011. *Biuletyn informacyjny. Baśnie i legendy Japonii*.
- Antoni, Klaus 2012. „Kotodama and the Kojiki: The Japanese "Word Soul" between Mythology, Spiritual Magic, and Political Ideology”. *Beiträge des Arbeitskreises Japanische Religionen*. Tübingen: Tübingen Universitätsbibliothek.
- Anusiewicz, Janusz 1994. *Lingwistyka kulturowa. Zarys i problematyka*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Anusiewicz, Janusz, Anna Dabrowska, Michael Fleishcer 2000. „Językowy obraz świata i kultura. Project koncepcji badawczej”. *Acta Universitatis Wratislaviensis No. 2218, Język a Kultura tom 13*. Wrocław: Uniwersytet Wrocławski, s. 11-44.
- Appline 2021. *Shakaijin manā-to sono kokorogamae* (maniery i nastawienie pracowników). <https://bizmana.jp/internal-work/manners-attitude.html> (dostęp: 29.03.2021)
- Araki Hiroyuki 1973. *Nihonjin no kōdōyōshiki* (wzorce zachowań Japończyków). Tōkyō: Kōdansha.
- Arcimowicz, Jolanta, Mariola Bieńko, Beata Łaciak 2016. *Transformation of Polish habit and custom in the early XXI century*. Warszawa : AGAR.
- Austin, John Langshaw 1962. *How to do things with words*. Oxford: The Clarendon Press.
- Awamura Minoru 2010. „Consideration concerning Japanese corporate culture and business writing”. *Journal of the International Exchange Support Cent*, vol. 6, s. 1-6.
- Bachnik, Jane 1992. „Kejime: defining a shifting self in multiple organizational modes”. (W:) Nancy R. Rosenberger (red.) *Japanese sense of self*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 152–172.

- Bachnik, Jane 1994. „Uchi/soto: Challenging Our Conceptualizations of Self, Social Order, and Language”. (W:) Jane Bachnik, Charles J. Jr. Quinn (red.) 1994. *Situated meaning*. Princeton: Princeton University Press, s. 3-37.
- Bachnik, Jane, Charles J. Jr. Quinn 1994. *Situated meaning*. Princeton: Princeton University Press.
- Banaś, Maria 2018. „Homo hierarchicus w nowoczesnej utopii (na przykładzie Roku potopu Margaret Atwood i Atlasu chmur Davida Mitchella)”. *Er(r)go. Teoria–Literatura–Kultura*, s. 151–165.
- Baraldi, Claudio 2009. *Dialogue in Intercultural Communities: From an Educational Point of View*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Baraldi, Claudio 2015. „Intercultural Communication Systems and Discourses of Cultural Identity”. *Applied Linguistics Review* 6(1), s. 49–71.
- Baranowski, Dariusz 2016. *Kultura organizacji z perspektywy lingwistycznej. Komunikacja pionowa i asymetria czy symetria?* Niepublikowana rozprawa doktorska. Katowice: Uniwersytet Śląski w Katowicach, Wydział Filologiczny.
- Baroni, Helen J. 2000, *Obaku zen. The emergency of the third sect of zen in Tokugawa Japan*, Honolulu: University of Hawaii Press.
- Bartmiński, Jerzy 1999. „Punkt widzenia, perspektywa, językowy obraz świata”. (W:) Jerzy Bartmiński (red.) *Językowy obraz świata*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, s. 103–120.
- Bartnik, Czesław Stanisław 2001. *Idea Polskości*. Radom: Polskie Wydawnictwo Encyklopedyczne.
- Bassam, Tibi 1995. „Culture and Knowledge: the Politics of Islamization of Knowledge as a Postmodern Project? The Fundamentalist Claim to De-Westernization”. *Theory, Culture & Society*, vol. 12, s. 1–24.
- Bateson, Gregory 1979. *Mind and Nature. A Necessary unity*. New York: E. P. Dutton.
- Batyko, Richard J. 2012. „The Impact of Corporate Culture on Public Relations in Japan: A Case Study Examining Tokyo Electric Power and Toyota”. *Public Relations Journal*, 6(3), 1–19.
- Bauman, Zygmunt 2000. *Globalizacja*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Befu, Harumi 1971. *Japan. An Anthropological Introduction*. San Francisco: Chandler Publishing Company.
- Behrens, Kazuko Y. 2004. „A Multifaceted View of the Concept of Amae: Reconsidering the Indigenous Japanese Concept of Relatedness”. *Human Development* 47, s. 1–27.

- BenDasan, Isaiah 1970. *Nihonjin-to yudayajin* (Japończycy i Żydzi). Tōkyō: Yamamoto Shoten.
- Benedict, Ruth 1999. *Chryzantema i miecz. Wzory kultury japońskiej*. Przeł. Ewa Klekot. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Benedict, Ruth 1989. *The Chrysanthemum and the Sword*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Benesch, Oleg 2004. „Bushido as an Invented Tradition: A Uniquely Japanese Ideology?”, *Gengo to bunmei* vol. 2, s. 91–107.
- Berger, Peter L., Thomas Luckmann 2010. Przeł. Józef Niżnik. *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Berlo, David Kenneth 1960, *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Berque, Augustin 1986. *Le Sauvage et l'artifice. Les Japonais devant la nature*. Paris: Gallimard.
- Berque, Augustin 1990. *Médiance: De milieux en paysages*. Montpellier: Reclus.
- Berque, Augustin 1992. „The self in relation to the environment”. (W:) Nancy R. Rosenberger (red.) *Japanese sense of self*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 93–104.
- Beyer, Karolina, Malwina Szczepkowska 2011. „Gospodarowanie zasobami niematerialnymi”. (W:) Stanisław Marek, Maria Białasiewicz (red.). *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 148–189.
- Bill, Stanley 2019. „The Splintering of a Myth: Polish Romantic Ideology in the Twentieth and Twenty-First Centuries. (W:) Tamara Trojanowska, Joanna Niżyńska, Przemysław Czapliński (red.) *Being Poland*. Toronto, Buffalo, London: University of Toronto Press, s. 48–67.
- Bin-Hady, Wagi Rashad 2016. *Communicative Competence in Teaching English at Secondary Schools. A Critical Investigation in Yaff'ae District of Yemen*. Monachium: GRIN Verlag. <https://www.grin.com/document/375138> (dostęp: 05.11.2022).
- Blocker, H. Gene, Christopher L. Starling 2008. *Filozofia japońska*. Przeł. Natalia Szuster. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bocheński, Aleksander 1996. *Dzieje głupoty w Polsce. Pamflety dziejopisarskie*. Warszawa: Świat Książki.
- Bocheński, Józef M. 1993. *Sens życia i inne eseje*. Kraków: Wydawnictwo Philed.

- Bolecki, Włodzimierz 2019. „A Concise Companion to Polish Modernism”. (W:) Tamara Trojanowska, Joanna Niżyńska, Przemysław Czapliński (red.) *Being Poland*. Toronto : University of Toronto Press, s. 103–131.
- Bombała, Bronisław 2010. *Fenomenologia Zarządzania: Przywództwo*. Warszawa: Delfin.
- Borowski, Andrzej 1999. *Powrót Europy*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Boski, Paweł 2010. *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bourdieu, Pierre 1990. *In Other Words*. Stanford: Stanford University Press.
- Breen, John, Mark Teeuwen 2010, *A new History of Shinto*, Oxford: Wiley-Blackwell.
- Brown, Roger, Albert Gilman 1960. “Pronouns of Power and Solidarity”. (W:) Thomas Sebeok (red.) *Style and Language*. Cambridge: MIT Press, s. 253-276.
- Burtic, Daniel 2013. „Conceptual delimitation of direct communication, mass communication and mass media”. *Annals of Faculty of Economics* vol.1(2), s. 190–199.
- Byram, Michael 1997. *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon, Philadelphia, Toronto, Sydney, Johannesburg: Multilingual matters ltd.
- Byram, Michael 1989. „Intercultural education and foreign language teaching”. *World Studies Journal* 7(2), s. 4–7.
- Canale, Michael 1983. „From Communicative Competence to Communicative Language Pedagogy”. (W:) Jack C. Richards, Richard W. Schmidt (red.) *Language and Communication*. London: Longman, s. 2–14.
- Canale, Michael, Merrill Swain 1980. „Theoretical base of communicative approaches to second language teaching and testing”. *Applied Linguistics* 1(1), s. 1–47.
- CBOS 2009, *Dwadzieścia lat przemian ustrojowych w Polsce*, Warszawa: CBOS.
- CBOS 2016. „1050. rocznica chrztu Polski”. *Stosunek do innych narodów. Komunikat z Badań Nr 56/2016*. www.cbos.pl/SPISKOM.POL/K_056_16.PDF (dostęp: 05.11.2022).
- CBOS 2022. *Stosunek do innych narodów. Komunikat z Badań Nr 31/2020*. www.cbos.pl/SPISKOM.POL/K_031_20.PDF (dostęp: 05.11.2022).
- Celce-Murcia, Marianne 2007. „Rethinking the Role of Communicative Competence in Language Teaching”. (W:) Eva A. Soler, Maria P. Safont-Jordà (eds.), *Intercultural Language Use and Language Learning*. Dordrecht: Springer, s. 41–57.
- Chomsky, Noam 1965. *Aspect of the Theory of Syntax*. Massachusetts: The Massachusetts Institute of Technology.

- Christiansen, Caterine, Mats Utas i Henrik E. Vigh 2006. *Navigating Youth, Generating Adulthood; Social Becoming in an African Context*. Uppsala: Nordiska Afrikainstitutet.
- Clancy, Patricia 1980. „Referential choice in English and Japanese narrative discourse”, (W:) Wallace Chafe (red.) *The Pear Stories*, Norwood: Ablex, s. 127-202.
- Cook, Emma E. 2013. „Expectations of Failure: Maturity and Masculinity for Freeters in Contemporary Japan”. *Social Science Japan Journal*, Vol. 16, No. 1, s. 29–43.
- Cook, Emma E. 2012. „Still a Child? Liminality and the Construction of Youthfull Masculinities in Japan”. (W:) Susan Dewey, Karen J. Brison (red.). *Super Girls, Gangstas, Freeters, and Xenomaniacs: Gender and Modernity in Global Youth Culture*. Syracuse, New York: Syracuse University Press, s. 58–82.
- Czakowska, Helena, Magdalena Micińska 2010. *Wielokulturowość w zglobalizowanym świecie*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy.
- Czechowska, Anna 2004. „Kompetencja komunikacyjna w glottodydaktyce”. (W:) Anna Dąbrowska (red.) *Wrocławska dyskusja o języku polskim*. Wrocław: WTN, s. 13–19.
- Czubek, Jan 1906a. *Pisma polityczne z czasów pierwszego bezkrólewia*, Kraków: nakł. Akademii Umiejętności.
- Czubek, Jan 1906b. *Pisma polityczne z czasów rozkoszu Zebrzydowskiego 1606-1608*, t.2, nakł. Akademii Umiejętności.
- Dai-ichi Life Group 2020. *News Release nr 32*. https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020_102.pdf (dostęp: 17.03.2021).
- Dasgupta, Romit 2003. „Creating Corporate Warriors: The “Salaryman” and Masculinity in Japan”. (W:) Kam Louie, Morris Low (red.) *Asian Masculinities: The Meaning and Practice of Manhood in China and Japan*. London, New York: Routledge, s. 118-134.
- Dasgupta, Romit 2004. *“Crafting” Masculinity: Negotiating Masculine Identities in the Japanese Workplace*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Curtin University of Technology.
- Dasgupta, Romit 2005. „Salarymen doing straight: Heterosexual men and the dynamics of gender conformity”. (W:) Mark McLelland and Romit Dasgupta (red). *Genders, Transgenders and Sexualities in Japan*. London, New York: Routledge: s. 168–182.
- Dasgupta, Romit 2017. „Articulations of Salarymen Musculinity in Showa and Post-Showa Japan”. *Asia Pacific Perspectives* Vol. 15, Number 1-Fall 201, s. 35–54.
- Davies, Norman 2018. *Serce Europy*. Przeł. Elżbieta Tabakowska. Kraków: Znak.
- Dąmbska-Prokop, Urszula 2000. *Mała encyklopedia przekładoznawstwa*. Częstochowa: Educator.

Deardorff, Darla K. 2011. „Assessing intercultural competence”. *New Directions for Institutional Research* n. 149, s. 65–79.

Deguchi Takeshi 2016. „Construction of social consciousness and domination through the taken-for-granted in Akira Kurihara's society: The development of critical theory of a totally-administrated society in post-war Japan”. *Journal of Information and Communication Studies*, No. 16, s. 1–15.

Demetriou, Danielle 2019. „Why is Japan so obsessed with punctuality?” *The Telegraph*. <https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/asia/japan/articles/why-japan-so-obsessed-with-punctuality/> (dostęp: 29.03.2021).

Dien, Dora Shu-fang 1999. „Chinese authority-directed orientation and Japanese peer-group orientation: Questioning the notion of collectivism”. *Review of General Psychology* 3, s. 372–385.

Doi, Takeo 1986. *The anatomy of self*. Tokyo, New York: Kodansha International.

Doi, Takeo 2014. *The anatomy of dependence*. Tokyo, New York: Kodansha International.

Dolce, Lucia 2015, „The Practice of Religion in Japan: An Exploration of the State of the Field”. (W:) James Babb (red.), *Handbook of Modern Japanese Studies*. London: Sage, s. 33–63.

Domagała, Bożena 2018. „Polak-katolik w oglądzie socjologicznym (analiza wyników badań i wybranych problemów debaty publicznej)”. *Humanistyka i Przyrodoznawstwo* (24), s. 267–280.

Dore, Ronald 1973. *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.

Dore, Ronald 1983. „Goodwill and the Spirit of Market Capitalism”. *British Journal of Sociology* 34, s. 459–482.

Dore, Ronald 1987. *Taking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economics Issues*. Stanford : Stanford University Press.

Doyé, Peter 1993. „Neuere Konzepte der Fremdsprachenerziehung und ihre Bedeutung für die Schulbuchkritik”. (W:) Michael Byram (red.) *Germany: Its Representation in Textbooks for Teaching German in Great Britain*. Frankfurt am Main: Diesterweg, s. 19–29.

Dubrow, Nancy, Kathleen Nader 1999. „Consultations Amidst Trauma and Loss: Recognizing and Honoring Differences among Cultures”. (W:) Kathleen Nader, Nancy Dubrow, B. Hudnall Stamm (red.) *Honoring Differences: Cultural Issues in the Treatment of Trauma and Loss*. Philadelphia: Brunner/Mazel, s. 1–19.

Dumont, Luis 2009. *Homo Hierarchicus. System kastowy i jego implikacje*. Przeł. Anna Lebuef, Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.

- Dumoulin, Heinrich 1963. *A History of Zen Buddhism*. New York: Pantheon Books.
- Edwards, Walter 1989: *Modern Japan through Its Weddings*. Stanford: Stanford University Press.
- EF Education First 2020. *EF English Proficiency Index*. <https://www.ef.pl/downloads> (dostęp: 06.11.2022).
- Ervin, Susan M., Osgood, Charles E. 1954. „Second language learning and bilingualism”. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 49, supplement, s. 139–146.
- ETS 2019. *Test and Score Data Summary for TOEFL iBT Tests*. Princeton: ETS.
- Etzrodt, Christian 2018. „Nitobe Inazo's Bushido. Science or Fiction?”. *Electronic journal of contemporary Japanese studies* vol. 18, issue 3.
- Falkowska, Macieja 1999. *Ocena własnych możliwości na rynku pracy oraz atrakcyjności prywatnych i państwowych pracodawców*. Warszawa: CBOS.
- Farmer, Ann 1980. *On the Interaction of Morphology and Syntax*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Massachusetts: The Massachusetts Institute of Technology.
- Fernald, Anne, Morikawa Hiromi 1993. „Common themes and cultural variations in Japanese and American mothers' speech to infants”. *Child Development* 64, s. 637–656.
- Flensburg, Per 2009. „An Enhanced Communication Model”. *The International Journal of Digital Accounting Research* Vol. 9, s. 31-43.
- Fredro, Andrzej Maksymilian 1958. „O potędze narodu”. Przeł. Juliusz Domański. (W:) Janusz Górski, Edward Lipiński (red.) *Merkantylistyczna myśl ekonomiczna w Polsce XVI i XVII-wieku. Wybór pism* 3. Warszawa: PWN, s. 397–475.
- Funatsu Akio. 2003. „Meijiki-no bushidō-ni tsuite no ichikōsatsu - Nitobe Inazō Bushidō-o chūshin-ni (rozważania nad bushido w erze Meiji – wobec „Bushido” Nitobe Inazo). (W:) *Kotoba-to bunka* v.4, s. 17–32.
- Furmańczyk, Joanna 2011. *Kulturowe uwarunkowanie przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Gagné, Nana 2010. „Reexamining the notion of negative face in the Japanese Socio linguistic politeness of request”. *Language & Communication* 30(2), s. 123–138.
- Gajek, Katarzyna 2013. „Zmiany kultury organizacyjnej w perspektywie wielokulturowej”. *ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS. FOLIA OEKONOMICA* nr 283, s. 113–120.
- Garlacz-Sobczyk, Katarzyna 2013. *Zakłócenia w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Sosnowiec: Uniwersytet Śląski.

- Geertz, Clifford 1984. „From The Native's Point of View: On the Nature of Anthropological Understanding”. *Local Knowledge: Essays in Interpretive Anthropology*, s. 55–70.
- Gelman, Susan A., Twila Tardif 1998. „A cross-linguistic comparison of generic noun phrases in English and Mandarin”. *Cognition* 66, s. 215–248.
- Gerlach, Michael. 1993. *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*. Berkeley: University of California Press.
- Grenard, Jerry L. 2008. „The Phenomenology of Koan Meditation in Zen Buddhism”, *Journal of Phenomenological Psychology* 39, s. 151–188.
- Gębał, Przemysław E. 2010. *Dydaktyka kultury polskiej w kształtowaniu językowym cudzoziemców*. Kraków: Universitas.
- Gęsiak, Leszek 2007. *Wielokulturowość. Rola religii w dynamice zjawiska*. Kraków: WAM.
- Glinka, Beata, Adam W. Jelonek 2010. *Zarządzanie międzykulturowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Głazewski, Michał 2009. „Teoria systemów autopoietycznych Niklasa Luhmanna – między metafizyką a metabiologią”. *Przegląd Pedagogiczny*, t.1, s. 39–55.
- Godziszewski, Bohdan, Aldona Glińska-Neweś A. 2008. „Kulturowe uwarunkowania zarządzania strategicznego w gospodarce opartej na wiedzy”. (W:) Piotr Wachowiak (red.) *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 13–18.
- Goldstein-Gidoni, Ofra 2019. „The Japanese Corporate Family: The Marital Gender Contract Facing New Challenges”. *Journal of Family Issues* 40(7), s. 83, Alison, Soonja Choi 1990. „Do linguistic differences lead to cognitive differences? A cross-linguistic study of semantic and cognitive development”. *First language*, s. 199–215.
- Goszczyńska, Maryla 2010. *Transformacja ekonomiczna w umysłach i zachowaniach Polaków*. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Gottfried, Heidi 2000. „Compromising positions: Emergent neo-fordisms and embedded gender contracts”, *Britisch Journal of Sociology*, 51, s. 235-259.
- Gottfried, Heidi 2013. „Precarious work in Japan: Old forms, new risks?”, *Journal of Contemporary Asia*, 44, s. 464-478.
- Gupta, V. P.J. Hanges 2004. „Regional and climate Clustering of Societal Cultures”. (w:) R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta (red.). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Grzegorzczkova, Renata 1999. „Pojęcie językowego obrazu świata”. (W:) Jerzy Bartmiński (red.). *Językowy obraz świata*. Lublin : UMCS, s. 39–46.

- Grześkowiak-Krwawicz, Anna 2012. „Rzeczpospolita – pojęcie i idea w dyskursie politycznym Rzeczypospolitej Obojga Narodów. Rekonesans”. *Odrodzenie i Reformacja w Polsce*, s. 5–35.
- Gwardera, Małgorzata 2017. „Kompetencje kluczowe w komunikacji naukowej”. *Nowa Biblioteka, Usługi, Technologie Informacyjne i Media* nr 3(26), s. 7–32.
- Gwartney, Patricia, Lynne Fessenden, Gayle Landt 2002. „Measuring the long-term impact of a community conflict resolution process”. *National Journal*, 18(1), s. 51–74.
- Hall, Edward 1987a. *Bezgłośny język*. Przeł. Roman Ziemand i Alicja Skarbińska. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Hall, Edward 1987b. *Hidden Differences*. New York: Anchor Books.
- Hall, Edward 1984. *Poza kulturą*. Przeł. Elżbieta Gózdziak, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Hall, Joan Kelly 1995. „’Aw, man, where you goin?’: Classroom Interaction and the Development of L2 Interactional Competence”. *Issues in Applied Linguistics* 6(2), s. 37–62.
- Hall, John W. 1965. „Education and modern national development.” (W:) John W. Hall i R. K. Beardsley (red.). *Twelve Doors to Japan*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hamabata, Matthews 1990. *Crested Kimono: Power and Love in the Japanese Business Family*. Ithaca: Cornell University Press.
- Hamada, Morio 1983. *Referential Choice in Theme, Subject, and Ellipsis in Written Narrative Discourse: A Case Study of Japanese Folktales*. Niepublikowana praca dyplomowa. Cornell University.
- Hampden-Truner, Charles, Fons Trompenaars 2000. *Building Cross-Cultural Competence*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hampden-Turner, Charles, Fons Trompenaars 2006. *Siedem kultur kapitalizmu – USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Przeł. Dorota Gostyńska, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Hańderek, Joanna 2015. „Pojęcie i definicje kultury”. (W:) Piotr Mróz (red.) *Filozofia Kultury*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 23–42.
- Hara, Kazuya 2003. „Aspects of Shinto in Japanese Communication”. *Intercultural Communication Studies* XII-4, s. 81–103.
- Hardacre, Helen 1986. *Kurozumikyoo and the New Religions of Japan*. Princeton: Princeton University Press.
- Hashimoto Kunihiro 2016. „Impersonal characteristics of subjectless sentences in Mongolian”. *Journal of General Linguistics* 19, s. 9–41.

- Hashimoto, Takehiko 2008. „Japanese Clocks and the History of Punctuality in Modern Japan”. *East Asian Science, Technology and Society: an International Journal*, s. 123–133.
- Hatch, Mary, Andrzej, Koźmiński, Monika, Kostera 2005. *The Three Face of Leadership: Manager, Artist, Priest*. Malden-Oxford-Carlton: Blachwell.
- Hauziński, Aleksander 2010. „Ewolucja pojęcia mapy poznawczej w psychologii. Przegląd badań dotyczących hierarchii planów i celów działania”. *Czasopismo Psychologiczne* Tom 16, s. 275–288.
- Hayashi Masayoshi 2020, *Zūmu kaigi-mo kamiza-to shimoza? Shinkinō-de gokai, nazo mēru-mo* (czy na spotkaniach w programie Zoom też obowiązuje rozkład miejsc na ekranie? Nieporozumienia i zapytania elektroniczne powiązane z nową funkcjonalnością). <https://www.asahi.com/articles/ASN9K53XNN9HUTIL03J.html> (dostęp 16.03.2021).
- Hearn, Lafcadio 1914. *Exotics and Retrospectives*. Boston: Little, Brown, and Company.
- Heath, Shirley B. 1982. „What no bedtime story means: Narrative skills at home and school”. *Language in Society* 11, s. 49–79.
- Hendry, Joy 1987. *Understanding Japanese society*. London, New York, Sydney: Croom Helm.
- Herrigel, Eugen 1997. *Zen w sztuce łucznictwa*. Przeł. Michał Kłobukowski. Warszawa: Wydawnictwo Pusty Obłok.
- Hinds, John 1978. *Anaphora in discourse*. Edmonton, Alberta: Linguistic Research.
- Hinds, John 1980. „Japanese conversation, discourse structure, and ellipsis”. *Discourse processes* 3, s. 263–286.
- Hirabayashi Jiro 2015. „A Buddhist Perspective on Japanese Spirituality”. *Language, Culture, and Communication* 7, s. 165–181.
- Hirose Yukio, Hasegawa Yōko 2007. „Daikushisu no chūsin o nasu nihonteki jiko”. *Gengo* 36(2), s. 74–81.
- Hofstede, Geert, Gert J. Hofstede, Michael Minkov 2011. *Kultury i organizacje*. Przeł. Małgorzata Durska. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Holmgren, Dhakshayene, Jonsson Anneli 2013. *Cultural diversity in organizations. A study on the view and management on cultural diversity*. Niepublikowana praca dyplomowa. Umea School of Business and Economics, 2013.
- Honda Yuki 2002. „Jendā-to iu kanten-kara mita ‘Furītā’ (Gender Approach to ‘Freeter’)”. (W:) Reiko Kosugi (red.) *Jiyū-no Daishō / Furītā*. *Nihon Rōdō Kenkyū Kikō*, s. 149–174.

- Hosseini, Mahtab 2016. „Impact of Globalizaion on Translation and Cultural Accpetance of Audivisual Texts”. *International Journal of English Language & Translation Studies* 4(2), s. 1–12.
- Hosokawa Hideo 1995. „Kyōiku hōhōron-to shite no nihonjijō – sono ichizuke-to kanōsei (warunki japońskie jako metodyka edukacyjna – umiejscowienie i możliwości)”. *Nihongo Kyōiku* 87, s. 102–113.
- House, Juliane 2009. *Translation*. Oxford: Oxford University Press.
- House, R.J., P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta (red.) 2004. „Regional and climate Clustering of Societal Cultures”. (W:) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Hryniewicz, Janusz 2007, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Huang, Ting-Pang 2011. „Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationships in China and Japan”. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (4), s. 924–944.
- Huang, Yan 2007, 2014. *Pragmatics*. Oxford: Oxford University Press.
- Huntington, Samuel P. 2002. *The clash of civilizations*. London: Simon & Schuler.
- Huszcza, Romuald 2001. „Podgramatyka skrótów w systemie gramatycznym oraz leksykalnym współczesnej japońszczyzny”. *Japonica* 14, s. 133–146.
- Huszcza, Romuald, Ikushima Maho, Jan Majewski, Jarosław Pietrow 2003a. *Gramatyka Japońska* tom I. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Huszcza, Romuald, Ikushima Maho, Jan Majewski, Jarosław Pietrow 2003b. *Gramatyka Japońska* tom II. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Huszcza, Rumuald 2006. *Honoryfikatywność. Gramatyka, Pragmatyka, Typologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hymes, Dell H. 1972. „On Communicative Competence”. (W:) John. B. Pride, Janet Holmes (red.) *Sociolinguistics: selected Readings*. Harmondsworth: Penguin.
- Ibuki Atsushi 2022, „Nara Heian no zen (zen w Nara Heian)”. *International Zen Stidies*, s. 91- 103.
- Ide Natsuko 2020. *Zūmu-no kamiza shimoza-to nyūtaishitsu rūru* (zasady dotyczące miejsc uczestników oraz łączenia się i wyłączania ze spotkań w programie Zoom). <https://ameblo.jp/natsukoide/entry-12605120686.html> (dostęp 16.03.2010).

Iijima Michihiro 2008. *Gakusei minasama-e-no messēji* (przesłanie do wszystkich studentów). <http://www.oyama-ct.ac.jp/C/ij/comment.pdf> (dostęp: 20.05.2021)

Ikeda Nobuko 1996. „A Study of Instructional Objectives in Business Japanese Instruction: focusing on the importance of cultural aspects”. *ICU, The Research Center for Japanese Language Education annual bulletin* 5, s. 11–24.

Inamura Hiroshi 1980. *Nihonjin-no kaigai futekiō* (o nieprzystosowaniu Japończyków do życia za granicą). Tōkyō : Nippon Hosō Shuppan Kyōkai.

Infowork Kumamoto 2021. *Hataraku wakamono-no handobukku*. Kumamoto : Infowork Kumamoto.

Inoue, Matsusada 1993. „The century of reform”. (W:) Brown, Delme M., *Cambridge History of Japan, Volume 1: Ancient Japan*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 163–220.

Irgens, Benedicte Mosby 2017. *Person Deixis in Japanese and English – a Contrastive Functional Analysis*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Bergen: University of Bergen.

Ishida Takeshi. 1984. „Conflict and Its Accomodation: Omote-ura and Uchi-soto Relations” (w:) E. Krauss, T. P. Rohlen, P. G. Steinhoff (red.) *Conflict in Japan*, s. 16-38. Honolulu:Unoversoty of Hawaii Press.

Ito Kimio 1996. *Dansei-gaku nyūmon* (wprowadzenie do studiów nad męskością). Tokyo: Sakuhinsha.

Iwane Takashi 2013. „The Origins of Language and Cosmology – The Ideological Phase of the Theory of Language in ‘Bakumatsu Kokugaku’”. *The Annual of History of Japanese Thought*. No. 30, s. 42–59.

Jabłoński, Arkadiusz 2003. „Procedure and Protocol. Japanese Honorifics in a Layered Model of Communication”. *Linguistic and Oriental Studies from Poznań* 5, s. 151–171.

Jabłoński, Arkadiusz 2008. „Horyzontalny bliźni a wertykalny partner – o polskich i japońskich grach społecznych i komunikacyjnych”. *Homo communicativus* nr 2(5), s. 101–108.

Jabłoński, Arkadiusz 2012. *Honoryfikatywność japońska. Semiotyka a pragmatyka*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Jabłoński, Arkadiusz 2013. *Homeostaza tekstu*. Poznan: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.

Jabłoński, Arkadiusz 2014. “Perceptywność – informacja doświadczana i postrzegana w japońskim systemie gramatycznym i leksykalnym.” (W:) Adam Bednarczyk, Marcelina Leśniczak, Wojciech J. Nowak (red.) *Verba et imagines Iaponiae. Nowe trendy i kierunki badan w polskiej japonistyce w 5. rocznicę powołania studiów japonistycznych na*

Uniwersytecie Mikołaja Kopernika. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 431–446.

Jabłoński, Arkadiusz 2016. „Tłumaczenie w kontekście japońsko-polskim – kilka uwag”. *Porównania* 18, s. 45–59.

Jabłoński, Arkadiusz 2021. *Polski leksykon japońskich terminów gramatycznych t. 1-3*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Jakobson, Roman 1959. „On Linguistic Aspects of Translation”. (W:) Reuben A. Brower (red.). *On translation*. Cambridge: Harvard University Press, s. 232–239.

Jakobson, Roman 1960. „Closing Statement: Linguistic and Poetics”. (W:) Thomas Sebeok (red.). *Style in Language*. Cambridge : MIT Press, s. 350–377.

Jakobson, Roman 1960. „Poetyka w świetle językoznawstwa”. Przeł. Krystyna Pomorska. *Pamiętnik Literacki*, s. 431–473.

Jakobson, Roman 1972. „Poetyka w świecie językoznawstwa”. Przeł. Krystyna Pomorska (W:) Henryk Markiewicz (red.) *Współczesna teoria badań literackich za granicą. Antologia t.2*. Kraków: Wydawnictwo Literackie, s. 22–69.

Jałocha, Beata, Michał Zawadzki 2018. „Poland: swaying between functionalism and humanistic management”. (W:) Simon Western, Eric-Jean Garcia (red.) *Global leadership perspectives: insights and analyses*. London: SAGE, s. 122–128.

Janion, Maria 2016. „Mesjanizm to zguba dla Polski”, *Newsweek Polska*. <https://www.newsweek.pl/kultura/prof-maria-janion-na-kongresie-kultury-polskiej-krytykuje-mesjanizm/c4crvwm> (dostęp: 08.10.2019).

Jankowiak, Anna 2013. „Japoński model komunikacji biznesowej a otwarcie japońskiej gospodarki na globalizację”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 315, *Integracja i kryzysy na lokalnych i globalnych rynkach we współczesnym świecie* Tom 1, s. 319–327.

Jankowska-Mihułowicz, Marzena 2011. „Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne”. *Problemy Zarządzania* t. 9. nr 4 (34), s. 61–74.

Jantsch, Erich 1980. *The self-organizing universe: scientific and human implications of the emerging paradigm of evolution*. Oxford, New York: Pergamon Press.

Japan Association for Financial Planners 2020. *Nisen nijū nendo syōgakusei shyōrai naritai syokugyō rankingu toppu ten* (pierwsza dziesiątka rankinu zawodów, w których uczniowie szkół podstawowych chcieliby pracować w przyszłości). https://www.jafp.or.jp/personal_finance/yume/syokugyo/files/ranking.pdf (dostęp: 18.06.2019).

Japan Overseas Enterprises Association 2020. *Ippan shadan hōjin nihon zaigai kigyō kyōkai „kaigai/kikokushijo kyōiku-ni kan suru ankēto” chōsa kekka-ni tsuite* (wyniki ankiety na

temat oświaty za granicą i wobec dzieci powracających do kraju po pobycie zagranicznym podmiotu korporacyjnego: Stowarzyszenia Japońskich Korporacji Działających Poza Krajem). https://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/Survey_educationforJapanesechildrenoverseas_2019.pdf (dostęp: 14.09.2022).

Jastrzębska, Elżbieta 2011. *Strategie psychodydaktyki twórczości u kształceniu językowym (na przykładzie języka francuskiego)*. Kraków: Impuls.

Jin, Jiang Yue 2009. „Learning Method of Business Japanese Based on Knowledge Science—For Working Chinese in Japanese Firm”. *JAIST Repository*.

Johnson, Frank A. 1993. *Dependency and Japanese socialization: Psychoanalytic and anthropological investigations into amae*. New York: New York University Press.

Johnstone, Barbara, William Marcellino 2010. „Dell Hymes and the Ethnography of Communication”. (W:) Ruth Wodak, Barbara Johnstone, Paul Kerswill (red.). *The Sage Handbook of Sociolinguistics*. London: Sage.

Kabalski, Przemysław 2012. *Wybrane problemy stosowania międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej w Polsce. Organizacja, kultura, osobowość, język*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kaczmarek, Mirosława 2006. „Honorifics and category of person in Polish”. *Language, area and culture studies* 12, s. 247–260.

Kapralski, Sławomir 1989, „Resentyment i zmiana społeczna”. *Studia Socjologiczne* 2, s. 71–72.

Kawakatsu Mari. 2013. „The Downfall of Gods in "Spirited Away". A Mirror Image, the Overturned Scenery and "Reversible Destiny-Yoro Park"”. *Saitama Gakuin University & Kawaguchi Junior College Academic Repository*. 13, s. 181–192.

Kerr, Alex 2021. *Inne Kioto*. Przeł. Aldona Pikul. Kraków: Wydawnictwo Karakter.

Kimura Bin. 1972. *Hito-to hito-no aida - seishinbyōrigakuteki nihonron* (między człowiekiem a człowiekiem: wgląd psychopatologiczny w osobowość Japończyków). Tōkyō: Kōbundo.

Klemensiewicz, Zenon 2015. *Historia języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Klimek, Kaja 2009. „Życie to kaisha. Specyficzne rozumienie japońskiej przedsiębiorczości”. *Przedsiębiorczość-Edukacja* 5, s. 165–171.

Kmak-Pamirska, Aleksandra 2010. „Kościół katolicki a wielokulturowość w zjednoczonej Europie”. (W:) Czakowska, Helena, Magdalena Micińska (red.) *Wielokulturowość w zglobalizowanym świecie. Wybrane aspekty wyznaniowe prawne i instytucjonalne*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, s. 27–42.

Kneer, Georg, Armin Nassehi 1993. *Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Munchen: UTB GmbH .

Kobayashi Jun 1995. „Komyunikēshon-no setsuzoku – Dōgaku moderu-to dentatsu – Sēgaku moderu. Daiado moderu-ni yoru kankei kakutei” (połączenie komunikacyjne, model dynamiczny a przekaz, model statyczny: potwierdzenie relacji w modelu diadycznym). *Sociologos* (19), s. 172–181.

Kobayashi Yōzō 2020. *Rimōto kaigi-ni kamiza/shimoza-o hanmei? Zūmu shinkinō-de uebbu sekijiron-ga bappatsu* (odzwierciedlenie hierarchii miejsc w trakcie spotkań zdalnych? Nagła zmiana reguł układu miejsc w nowej funkcjonalności oprogramowania Zoom). <https://asagei.biz/excerpt/20339> (dostęp: 16.03.2021).

Kodaira Tatsuya 2013. „Ibunka tarento manējimento – gaikokujin shain-o buka-ni motsu jōshi-ni motomerareru komyunikēshon gijutsu” (zarządzanie umiejętnościami funkcjonowania w innej kulturze – umiejętności komunikacyjne wymagane przez przełożonych od podwładnych pracowników zagranicznych). *Kigyō to jinzai* 46, s. 18–24.

Kohlberg, Lawrence, Charles Levine, Alexandra Hewer 1983. *Moral stage: A current Formulation and Response to Critics*. Basel: S. Karger.

Kōkū Tetsudō Jiko Chōsa Inkai 2007. *Tetsudō jiko chōsa hōkokusho. Nishi nihon ryokiyaku tetsudō kabushiki gaisha Fukuchiyamasen Tsukaguchieki – Amagasaki-ekikan ressha dassen jiko* (wypadek wykolejenia pociągu West Japan Railway Company na odcinku pomiędzy stacją Tsukaguchi a stacją Amagasaki Linii Kolejowej Fukuchiyama). Tōkyō: Kōkū Tetsudō Jiko Chōsa Inkai.

Kołoczek, Łukasz 2018. „Mesjańska maszyna-szkic teorii mesjanizmu. *Logos i Ethos* 1, s. 101–129.

Komor, Marcin 2010. „Modele komunikacji międzykulturowej”. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* Nr 595, s. 397–408.

Kondo, Dorinne K. 1990. *Crafting Selves*. Chicago: The University of Chicago Press.

Kondo, Dorinne K. 1992. „Multiple selves: the aesthetics and politics of artisanal identities. (W:) Nancy R. Rosenberger (red.) *Japanese sense of self*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 40–66.

Kopczewski, Marian, Bartłomiej Pączek, Marek Tobolski 2012. *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*. <http://www.ptzp.org.pl> (dostęp: 30.12.2021).

Kopińska, Marta 2009. „Język jako narzędzie interpretacji rzeczywistości – językowy obraz świata”. *Mundu bat begirada anitz Un Mundo muchas miradas* (2), s. 53–76.

- Korach, Romuald 2009. *Jak syndrom homo sovieticus przeszkadza, a jak pomaga w pracy*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/368333/Jak-syndrom-homo-sovieticus-przeszkadza-a-jak-pomaga-w-pracy.html> (dostęp: 21.02.2021).
- Koralewicz, Jadwiga, Marek Ziółkowski 2003. *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu społecznym 1988-2000*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR/Collegium Civitas Press.
- Kordzińska-Nawrocka, Iwona 2015. „Nihonjinron, czyli dyskurs nad tożsamością narodową we współczesnej Japonii.” (W:) Agata Bareja-Starzyńska, Marek M. Dziekan (red.) *Orient w poczukiwaniu tożsamości*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa, s. 32–50.
- Kornicki, Peter 1998. *The Book in Japan: A Cultural History from the Beginnings to the Nineteenth Century*. Leiden: Brill.
- Koseła, Krzysztof 2009. *Przemiany postaw i tożsamości polskiego społeczeństwa*. <https://klauzura.katolik.pl/pliki/prof-kkosela.pdf> (dostęp: 15.08.2019).
- Kostera, Monika 1995. „Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi”. (W:) Andrzej Koźmiński, Włodzimierz Piotrkowski (red.). *Zarządzanie, Teoria i Praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, Monika, Martyna Śliwa 2010. *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Spółka zo.o.
- Kotański, Wiesław 2015. *W kręgu shintoizmu. Przeszłość i jej tajemnice* tom 1. Warszawa: Wydawnictwo akademickie Dialog.
- Kotarbiński, Tadeusz 1987. *Pisma Etyczne*. Wrocław: Wydawnictwo Zakładu Naukowego im Ossolińskich.
- Kozyra, Agnieszka 2004. „Główny nurt badań nad zen”. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego. MCCLXXI Studia Religiológica* Z.37.
- Kozyra, Agnieszka 2012. *Filozofia zen*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, Andrzej 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kraśński, Marek 2014. *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kreiner, Josef 1984. „A Concrete Holistic Approach to the Study of Japanese Culture: An Example of Civilization Studies”. *Senri Ethnological Studies* nr 16, s.37–49.
- Krupiński, Rafał, Sylwia Stańczyk 2008. „Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej”. (W:) Piotr Wachowiak (red.). *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 19–29.

- Ku, Yu-hsiu 2016, *History of Zen*, Singapore: Springer Nature.
- Kubose, Gyomay M. 1973. *Zen Koans*, Chicago: Henry Regnery Company.
- Kuno, Susumu 1973. *The structure of the Japanese language*. Cambridge: MIT Press.
- Kurcz, Ida 1976. *Psycholingwistyka*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kuroda, S.-Y. 1967. *Generative Grammatical Studies in the Japanese Language*. New York: Garland.
- Kuroda Toshio 1981, „Shinto in the History of Japanese Religion”. Przeł. James C. Dobbins, S. Gay, *The journal of Japanese Studies*, Vol.7(1), s. 1-21.
- Kurosaka Takeo 2020. *Okashi na Zūmu manā-yori, hontō ni hiytsuyō na uebbu kaigi manā* (etykieta spotkań zdalnych bardziej potrzebna niż dziwne “maniere oprogramowania Zoom”). <https://limo.media/articles/-/18612> (dostęp: 16.03.20210).
- Kuwahara, Takako 2009. „An information study as liberal arts based on the concept of information”. *Journal of Information Systems Society of Japan* Vol.5, No. 1, s. 20–33.
- Kuwayama, Takami 1992. „The reference other orientation”. (W:) Nancy R. Rosenberger (red.) *Japanese sense of self*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 121–151.
- Kwiatkowska, Anna, Halina Grzymała-Moszczyńska 2016. „Psychologia międzykulturowa”. (W:) Jan Strelau, Dariusz Doliński. *Psychologia akademicka* tom 2. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, s. 449–496.
- La Fay, Michelle 2010. „Nitobe Inazo and Uchimura Kanzo's Bushido”. *Studium Christianitatis* 45, s. 30–39.
- Lambert, Wallace E., Jelena Havelka, Cathryn Crosby 1958. „The influence of language acquisition contexts on bilingualism”. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 56, s. 239–244.
- Lebra Sugiyama, Takie, William P. Lebra 1986. *Japanese Culture and Behavior*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Lebra Sugiyama, Takie 1976. *Japanese Patterns of Behavior*. Honolulu: The University Press of Hawaii.
- Lebra Sugiyama, Takie 1992a. *Japanese Social Organization*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Lebra Sugiyama, Takie 1992b. „Self in Japanese culture”. (W:) Nancy R. Resenberger (red.) *Japanese sense of self*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 105–120.
- Legutko Ryszard. 2008. *Esej o duszy polskiej*. Kraków: Ośrodek Myśli Politycznej.
- Levinson, Stephen C. 1983. *Pragmatics*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Lipiński, Krzysztof 2004. *Mity przekładoznawstwa*. Kraków: Egis.
- Lisiecki, Marcin 2011. „Kokutai i nihonjinron. Polityka i kultura jako filary współczesnej japońskiej tożsamości narodowej”. *Sprawy Narodowościowe. Seria nowa* 38/2011, s. 163–174.
- Litka, Paulina, Łukasz Kowalik 2018. „Polski mesjanizm romantyczny”. *Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria*, Nr 1(105), s. 67–91.
- Luhmann, Niklas 1987. *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Shurkamp Verlag.
- Ławski, Jarosław Mariusz 2014. „Topografia mesjanistyczna; Aleksandria – Nil – nieskończoność. Egipt Juliusza Słowackiego”. (W:) Zielińska, Marta (red.) *Atlas Polskiego Romantyzmu. Świat-Europa-Polska*. Warszawa: Komitet Nauk o Literaturze Polskiej Akademii Nauk, Instytut Badań Literackich Polskiej Akademii Nauk.
- Łojek, Jerzy 1994. *Kalendarz historyczny*. Warszawa: ALFA.
- Maciejewski, Janusz 1974. „Sarmatyzm jako formacja kulturowa: (geneza u główne cechy wyodrębniające)”, *Teksty* nr 4(16), s. 13–42.
- Macko, Anna, Tadeusz Tyszka 2005. *Jacy są i jak są postrzegani przedsiębiorcy?* Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego. Niepublikowany raport z badań.
- Maehara Shingo 2017. „Der Erziehungsbegriff von Joseph Beuys (6) : Infographische Darstellung vom Kommunikationsprozeß”. *Jahresbericht des Germanistischen Seminars der Hokkaido Universität* 3, s. 16–36.
- Majewska, Renata 2014. „Rozwój kompetencji dyskursywnej na przykładzie porównań interkulturowych. Sprawozdanie z porównań przeprowadzonych w klasach dwujęzycznych z językiem hiszpańskim”. *Języki obce* 2014/2, s. 37–44.
- Majewski, Janusz 1974. „Sarmatyzm jako formacja kulturowa: geneza i główne cechy wyodrębniające”. *Teoria literatury, krytyka, interpretacja* nr 4 (16), s. 13–42.
- Makihara, Kumiko 2022. *Szkoła po japońsku*. Przeł. Joanna Gilewicz. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Marak, Katarzyna 2014. „Słowa, wspomnienia i opowieści: poszukiwania japońskiej tożsamości w Chorus of Mashrooms Hiromi Goto”. *Litteraria Copernicana* 2(14), s. 126–137.
- Marcjanik, Małgorzata 2014. *Słownik językowego savoir-vivre'u*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Markowski, Andrzej 2018. *Kultura języka polskiego. Teoria. Zagadnienia leksykalne*. Warszawa: PWN.

- Markus, H. R., Kitayama, S. 1991. "Culture and the self: Implication for cognition, emotion, and motivation". *Psychological Review* 98, s. 224-253.
- Marmaridou, Sophia S.A. 2000. *Pragmatic meaning and cognition*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing.
- Martin, Samuel E. 1964. „Speech Levels in Japan and Korea”. (W:) Dell Hymes (red.) *Language in Culture and Society*. New York–Evanston–London: Harper & Row, s. 407–415.
- Maruyama Yasushi 2007. „Conceptual Captivity and Emancipation: Wittgenstein's Teaching of Philosophy”. *Studies in the Philosophy of Education* (96), s. 115–131, 218.
- Matsumoto, David, Linda Juang 2007. *Psychologia międzykulturowa*. Przeł. Agnieszka Nowak. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Matsuura Yoriko, Miyazaki Reiko, Fukushima Seiji 2012. „A case study of Hungary's development of education for intercultural communicative competence: the design of Japanese language teaching materials”. *Japan Foundation Repository* (8), s. 87–101.
- Matuchniak-Krasuska, Anna 2015. „Koncepcja habitusu u Pierre'a Bourdieu”. *Internetowy Magazyn Filozoficzny HYBRIS* 31 (4), s. 77–111.
- Matveenko, Valentin A. 2016. „On the Spirit of Words: Hermeneutics as a Way of Japanese Worldview”. *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science* No 4(36), s. 184–194.
- Mauer, Kathrin 2010. „Communication and Language in Niklas Luhmann's Systems-Theory”. *Pandaemonium germanicum* 16(2), s. 1–21.
- Maynard, Senko K. 1997. *Japanese Communication*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Melde, Wilma 1987. *Zur Integration von Landeskunde und Kommunikation im Fremdsprachenunterricht*. Tübingen: Gunter Narr Verlag.
- Mamzer, Hanna 2003. *Tożsamość w podróży. Wielokulturowość a kształtowanie tożsamości jednostki*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza.
- Merton, Robert K. 1949. *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Meyer, Erin 2014. *The culture map*. New York: PublicAffairs.
- Michalewska-Pawlak, Małgorzata 2012. „Social and cultural determinants of entrepreneurship development in rural areas in Poland”. *Research on Enterprise in Modern Economy - Theory and Practice*, s. 51–65.
- Mickiewicz, Adam 1922, *Dziady* cz. 3. Kallenbach, Józef (oprac.), Kraków: Biblioteka Narodowa Nr. 20, Serja I.

- Mierzejewska, Beata 2008. „Czego możemy się nauczyć od Japończyków”. *E-Mentor* nr 1(23)/2008. <http://www.e-mentor.edu.pl/> [dostęp: 04.05.2019].
- Miike, Yoshitaka 2003. „Japanese Enryo-Sasshi Communication and the Psychology of Amae: Reconsideration and Reconceptualization”. *Keio Communication Review* No. 23, s. 93–115.
- Mikułowski Pomorski, Jerzy 2005. „Od mówcy do rozmówcy. Perswazja czy spotkanie? Rewizja klasycznych modeli komunikacji”. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* nr 698, s. 5–24.
- Milewski, Piotr 2020. *Planeta K. Pięć lat w japońskiej korporacji*. Warszawa: Świat Książki.
- Miller, George A., Eugene Galanter, Karl H. Pribram 1980. *Plany i struktura zachowania*. Przeł. Aldona Grzybowska, Adam Szewczyk. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Miller, Roy A. 1979. „The "Spirit" of Japanese Language”. *The Journal of Japanese Studies* 3(2), s. 251–298.
- Ministerstwo Edukacji, Kultury, Sportu, Nauki i Technologii 2019, *Shūkyō Tōkei Chōsa* (Badania Statystyczne Religii), <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00401101&tstat=000001018471&cycle=0&class1=000001124015&tclass2val=0> (dostęp: 03.05.2021).
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych 2012, *Annual Report of Statistics of Japanese Nationals Overseas*, https://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/page22_003338.html (dostęp: 14.09.2022).
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych 2018, *Annual Report of Statistics of Japanese Nationals Overseas*, https://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/page22_003338.html (dostęp: 14.09.2022).
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych 2021, *Annual Report of Statistics of Japanese Nationals Overseas*, https://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/page22_003338.html (dostęp: 14.09.2022).
- Miyagi Tōru, Nakai Yōko 2017 „Application of Kim's structural model of cross-cultural adaptation theory to a case of adaptation to a Japanese workplace: In case of a former science major Vietnamese student”. *Bulletin of Japanese Language Center for International Students* (43), s. 81–95.
- Miyaji Atsuko 1964. „Daimeishi (zaimki)”. (W:) Morioka Kenji (red.) *Koza Gendaigo 6. Kōgo bunpō-no mondaiten* (wykład. Język współczesny. Zagadnienia gramatyki języka potocznego), s. 200-209. Tōkyō: Meiji Shoin.
- Mogi, Norie 2002. „Japanese Ways of Addressing People”. *Investigationes Linguisticae* Vol. VIII, s.14–22.
- Mori Yoshihiro 2017. „A transcription of the idea on the communication in the Japanese Language Education: based on the System Theory of Nikolas Luhmann”. *Nenpo Shinjin Bungaku* (14), s. 209(1)–174(36).

- Mozumi Kazuyo 2004. „A Study of Employees Adaptable to an Intercultural Environment: Examined Through a Case Study of Staff Training in a Chinese-Japanese Joint Venture”. *Journal of Tokyo University of Information Sciences* 7(2), s. 93–104.
- Mrówka, Rafał 2000. „Efektywne przywództwo jako warunek wzrostu produktywności (a podstawie badań nad japońskimi firmami w Polsce)”. (W:) Adam Stabryła (red.) *Strategie wzrostu produktywności*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Mucha, Janusz 1999, „Wielokulturowość etniczna i nieetniczna”. *Sprawy Narodowościowe* nr 14-15.
- Munro, Donald 1985. „Introduction”. (W:) Donald Munro (red.) *Individualism and Holism: Studies in Confucian and Taoist Values*. Michigan: Center for Chinese Studies, University of Michigan, s. 1–34.
- Nae, Niculina 2017. „The more they change, the more they stay the same: Japanese millennials and their attitudes toward work and family”. *Euromentor Journal - Studies about education* 4, s. 53–70.
- Nagórko, Alicja 2007. *Zarys gramatyki polskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Najita, Tetsuo. 1980. *The Intellectual Foundations of Modern Japanese Politics*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Nakamura Hajime (red.) 1962. *Shin bukkyō jiten* (nowy słownik buddyzmu). Tōkyō: Seishin Shobō.
- Nakamura, Hajime 2005. *Systemy myślenia ludów Wschodu*. Przeł. Maciej Kanert. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nakamura Yūjirō 1983. *Nishida Kitarō*. Tōkyō: Iwanami Shoten.
- Nakamura Yūjirō 1989. *Basho/toposu*. Tōkyō: Kōbundo.
- Nakane, Chie 1970. *Japanese Society*. Berkeley, Los Angeles: University Of California Press.
- Nakane, Chie 1974. „Criteria of Group Formation”. (W:) Takie Sugiyama Lebra (red.). *Japanese Culture and Behavior*. Honolulu: University of Hawaii Press, s. 171–187.
- Nakane Chie 1994a. *Tateshakai-no ningen kankei* (relacje międzyludzkie w społeczeństwie wertykalnym). Tōkyō: Kōdansha.
- Nakane Chie 1994b. *Tekiō-no jōken* (warunki adaptacji). Tōkyō: Kōdansha.
- Nakane Chie 1991. *Teteshakai-no rikigaku* (dynamika społeczeństwa wertykalnego). Tōkyō: Kōdansha.
- Neustupny, Jiri. V. 1982. *Gaikokujin tonu komyunikēshon* (Komunikacja z obcokrajowcami), Tokyo: Iwanami Shinsho.

- Neustupny, Jiri V. 1987. *Communication with the Japanese*. Tokyo: The Japan Times.
- Nida, Eugene A. 1976. „A Framework for the Analysis and Evaluation of Theories of Translation”. (W:) Richard W. Brislin (red.) *Translation Application and Reserach*. New York: Gardner Press, s. 47–91.
- Nisbett, Richard E. 2011. *Geografia myślenia*. Sopot: Wydawnictwo „Smak Słowa”.
- Nishida Kitarō 1927. *Hataraku mono-kara miru mono-e* (od istot pracujących do obserwujących). Tōkyō: Iwanami Shoten.
- Nitobe, Inazō. 2017. *Bushido. Duch Japonii*. Przeł. Witold Nowakowski, Bydgoszcz: Diamond Books.
- Nogalski, Bogdan, Agnieszka Szpitter 2012. „Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową”. (W:) Bogusz Mikołaj (red.) *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 225–235.
- Nomoto Chizuko 2007. „Nikkei kigyō-ga genchi shain-ni motomeru "biznesu nihongo" no jittai” (rzeczywisty obraz biznesowego języka japońskiego wymaganego od pracowników lokalnych ze strony firm o kapitale japońskim), *Polyglossia* 13, s. 69–81.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi Hirotaka 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Nukui, Hiroki 2016. *Kulturowo uwarunkowane bariery komunikacyjne w funkcjonowaniu organizacji międzykulturowej na przykładzie firmy NSK Steering Systems Europe (Polska) sp.z o.o.* Niepublikowana praca dyplomowa. Poznań: Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu.
- Nukui, Hiroki 2019. „Japanese intercultural communication hinderances in business enviroment: case studies with Polish counterparts”. *Lodz Papers in Pragmatics* 15.2, s. 163–181.
- Obana, Yasuko, Michael Haugh 2011. „Politeness in Japan”. (W:) Dániel Z. Kádár, Sara Mills (red.) *Politeness in East Asia*. Cambridge: Cambridge Unisersity Press, s. 147–175.
- Ōe, Kenzaburo 1995. *Japan, the ambiguous, and myself*. Tokyo : Kodansha International.
- Ogden, Charles K., Ivor A. Richards 1923. *The Meaning of Meaning*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Okazaki, Tetsuro. 2012. „Punctuality: Japanese business culture, railway service and coordination problem”. *International Journal of Economics and Finance Studie*, Vol 4, No 2, s. 277–286.
- Okazaki Toshio, Okazaki Hitomi 1990. *Nihongo kyōiku-ni okeru komyunikatibu apurōchi* (podejście komunikatywne w nauczaniu języka japońskiego jako obcego). Tōkyō: Bonjinsha.

- Orzeł, Joanna 2010. „Sarmatism as Europe's founding myth”. *Polish political science* vol. XXXIX, s. 149–157.
- Oshima, Shin 1979. „Conditions on rules : Anaphora in Japanese”. (W:) Gorge Bedell i in. (red.) *Explorations in Linguistics: Papers in Honor of Kazuko Inoue*, Tokyo: Kenkyusha, s. 423-425.
- Peng, Fred C. C. 1973. „La parole of Japanese pronouns”. *Language sciences* 25, s. 36-39.
- Paramore, Kiri 2016. „Confucian Ritual and Sacred Kingship: Why the Emperors Did not Rule Japan”. *Comparative Studies in Society and History* 58(3), s. 694–716.
- Pergnier, Maurice 1978. *Les fondements sociolinguistiques de la traduction*. Paris: Diffusion Librairie H. Champion.
- Peters, T. J., Robert H. Waterman 1982. *In search for Excellence*. : New York : Harper & Row.
- Petrus, Raluca 2014. „Assessing Intercultural communicative competence”. *STUDIA UBB PHILOLOGIA* LIX 1, s. 137–146.
- Pieńkos, Jerzy 1993. *Przekład i tłumacz we współczesnym świecie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pietrow, Jarosław 2011. *Kategoryzacja kwantytatywna w języku japońskim*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Piętkowa, Romualda 2007. „Językowy obraz świata i stereotypy a nauczania języka obcego”. (W:) Aleksandra Achtełik, Jolanta Tambor (red.). *Sztuka czy rzemiosło? Nauczyć Polski i polskiego*. Katowice: Gnome, s. 85–104.
- Pinker, Steve 1994, *Language instinct*. New York: Harper Perennial Modern Classics.
- Plesiewicz-Świerczyńska, Izabela 2017. *Wykładnie ideologiczne stosunków japońsko-amerykańskich w latach 1853-1941 oraz ich implementacja polityczna*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Łódź : Uniwersytet Łódzki.
- Plutschow, Herbert E. 1998. „Kotodama: Der Wortgeist in der japanischen Literatura”. (W:) Gössmann, Elisabeth, Günter Zobel (red.) *Das Gold im Wachs: Festschrift für Thomas Immoos zum 70. Geburtstag*. München: Iudicium, s. 93–105.
- Płuchowska, Dorota 2013. „Koncepcja społeczeństwa światowego w ujęciu socjologicznej teorii systemów”. *Kultura-Historia-Globalizacja* Nr 14, s. 245–260.
- Pollack, David 1986. *The Fracture of Meaning: Japan's Synthesis of China from the Eighth through the Eighteenth Centuries*. Princeton: Princeton University Press.
- Prasongsukarn, Kriengsin 2009. „Validating the cultural value scales (CVSCALE): A case study of Thailand”. *ABAC Journal* Vol. 29, No 2, s. 1–13.

Przytuła, Sylwia 2011. „Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych”. *Problemy Zarządzania* vol. 9, nr 4 (34), s. 26–42.

Quinn, Charles J. 1994. „Uchi/soto: Tip of a semiotic iceberg? 'Insides' and 'outside' knowledge in the grammar of Japanese”. (W:) Jane M. Bachnik, Charles J. Quinn (red.) *Situated meaning*. Princeton: Princeton University Press, s. 248–294.

Radomski, Marcin 2015. „Rozrachunek z polskością. Poszukiwanie tożsamości narodowej w twórczości Wojciecha Smarzowskiego”. *Sprawy Narodowościowe Seria nowa / Nationality Affairs New series* 47/2015, s. 116–124.

Rakowska, Alicja 1995. *Rozwój systemu gramatycznego u dzieci głuchych*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe WSP.

Rapacka-Wojtala, Sylwia 2014. „Rola materiałów dydaktycznych w procesie kształtowania wypowiedzi ustnej i pisemnej oraz stosowanych w nim zadań”. *Spółeczeństwo. Edukacja. Język* 2, s. 65–84.

Rathore, Ritwik, Kanishka Agarwal, Siddharth Agrawal 2018. „The influence of Japanese Values on its Business Culture”. *International Journal Of Advanced Research, Ideas And Innovations In Technology* Vol. 4, Issue 1, s. 370–372.

Rear, David 2017. „A Critical Analysis of Japanese Identity Discourse: Alternatives to the Hegemony of *Nihonjinron*”. *Asian Studies: Journal of Critical Perspectives on Asia* Vol. 53: 2, s. 1–27.

Redakcja puraimu onrain 2020. *Zūmu-no shinkinō-wa nihon-no 'kamiza' manā-ni hairyo shita? Nihonhōjin-no hontō-no nerai-o kiita* (nowa funkcja programu Zoom uwzględniła japońską etykietę *kamiza*? Zapytaliśmy przedstawicielstwo firmy w Japonii o prawdziwy cel). <https://www.fnn.jp/articles/-/82999> (dostęp: 16.03.2021).

Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge 2012. Przeł. Andrzej Ehrlich. *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Robertson, James E. 2003. ‘Japanese Working-class Masculinities: Marginalized Complicities’. (W:) James E. Roberson, Nobue Suzuki (red.) *Men and Masculinities in Contemporary Japan: Dislocating the Salaryman*. London, New York: Routledge, s. 126–143.

Rohlen, Thomas P. 1986. „'Spiritual Education' in a Japanese Bank”. (W:) Takie Lebra, William P. Lebra (red.) *Japanese Culture and Behavior. Selected readings. Revised edition*. Honolulu: University of Hawaii Press, s. 307–335.

Rosenberger, Nancy R. 1992. *Japanese sense of self*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rosenberger, Nancy R. 1994. „Indexing Hierarchy through Japanese Gender Relations.” (W:) J. M. Bachnik, C. J. Quinn (red.) *Situated meaning*. Princeton: Princeton University Press.

- Rozkwitalska, Małgorzata, Michał Chmielecki. Sylwia Przytuła, Łukasz Sułkowski, Beata A. Basińska, 2016. „Intercultural Interactions at Multinational Corporations' Workplace: Grounded Theory”. *Journal of Positive Management* Vol. 7, No. 1, s. 3–31.
- Rozkwitalska, Małgorzata 2011. *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*. Warszawa: Oficyna.
- Różyczka-Tran, Joanna 2020, „Nie ma buddy bez Buddy”, *Przegląd Religioznawczy* 4(278).
- Ruta, Paweł 1995. „Wybrane aspekty filozoficzne teorii wypowiedzi performatywnych.” *Roczniki Filozoficzne* Tom XLIII, zeszyt 1, s. 117- 137.
- Saito, Mamoru, Hoji, Hajime 1983. „Weak crossover and move α in Japanese”. *Natural language and linguistics theory* 1:2, s. 245-259.
- Sakamoto Jun, Murakami Kyōko 2003. „The Concept of Communication in Education for Infomation studies and Autopoiesis”. *Hōsei University Repository* 48, s. 163–185.
- Sakuma Kanae 1968. „Nihongo-no taigen-no kōbunkinō-ni yoru keiretsuka” (systematyzacja elementów imiennych języka japońskiego przez mechanizm składni). *Nihon Gakushiinkyō* [Biuletyn Akademii Japonii] 26:1, s. 13–31.
- Satō Yūichi 2008. „Kokumin bunka-to soshiki bunka. Hofusutedo-wa nani-o sokutei shita ka?” (kultura narodowa i organizacyjna: Co zbadał Hofstede?) *Akamon Management Review* 7/11, s. 821–832.
- Saussure, Ferdinand de 1961. *Kurs językoznawstwa ogólnego*. Przeł. Krystyna Kasprzyk. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Scheler, Max 1977. *Resentment a moralność*. Warszawa: Czytelnik.
- Schoeny, Mara, Wallace Warfield 2000. „Reconnecting system maintenance with social justice: A critical role for conflict resolution”. *Negotiation Journal* 16(3), s. 253–268.
- Schramm, Wilbur 1955. „How communication works”. (W:) Wilbur Schramm (red.) *The process and effects of mass communication*. Urbana: University of Illinois Press, s. 3-26.
- Sekiguchi, Tomoki, Froese, F. J. i C. Iguchi 2016. "International human resource management of Japanese multinational corporations: Challenges and future directions," *Asian Business & Management, Palgrave Macmillan*, vol. 15(2), s. 83-109..
- Sepkowski, Andrzej 1997. *Utopie polskiego romantyzmu: światopogląd a działanie*. Piotrków Trybunalski: Wydawnictwo Filii Kieleckiej Wyższej Szkoły Pedagogicznej.
- Shannon, Claude E., Warren Weaver 1964. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press, s. 379–423.
- Sherzer, Joel, Regna Darnell 1972. „Outline field guide for the ethnographic study of speech use”. (W:) John J. Gumperz, Dell H. Hymes (red). *Directions in sociolinguistics: The ethnography of communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston, s. 548–554.

- Shi, Xiumei, Jinying Wang 2011. „Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research”. *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 5, s. 93–99.
- Shinmura Izuru (red.) 1994. *Kojien*. Wydanie IV. Tōkyō : Iwanami Shoten.
- Shinoda, Isao, Isono Hideaki 1996. „Consideration on information and communication”. *The journal of Kawamura Gakuen Woman's University* Vol. 7, No. 2, s. 1–16.
- Shinoda Masahisa, Nishioka Keita 2019. „Enhancement of Students’ Recognition for Fundamental Competency Factors through Extra-Curricular Project Activities in University”. *International Journal of Information and Education Technology* Vol.9 No. 7, s. 515–519.
- Sitnicka, Dominika 2019. *Polacy wycierpieli najwięcej ze wszystkich narodów świata. Tak uważa 74 proc. badanych (Polaków)*. <https://oko.press/polacy-wycierpieli-najwiecej-ze-wszystkich-narodow-swiate-tak-uwaza-74-proc-badanych-polakow/> (dostęp: 13.07.2019).
- Skiba, Łukasz 2017. „The problem of multiculturalism in the context of conflict”. *Forum Scientiae Oeconomia*. Volume 5, s. 33–42.
- Skórczewski, Dariusz 2019. „(Polish) Romanticism: From Canon to Agon”. (W:) Tamara Trojanowska, Joanna Niżyńska, Przemysław Czapliński (red.) *Being Poland*. Toronto: University of Toronto Press, s. 68-104.
- Slukova, Petra Zia 2007. „Studies of Information and Knowledge Management in the European Context”. *Communication of Information*. VSB-Technical University of Ostrava, Faculty of Economics. Module No. 5.
- Słomczyński, Kazimierz M. Krystyna Janicka, Bogdan W. Mach, Wojciech Zaborowski 1999. *Mental Adjustment to the Post-Communist System in Poland*. Warszawa: IFiS Publishers.
- Smith, Robert 1983. *Japanese Society: Tradition, Self and the Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Soszyńska, Katarzyna 2008. *Zasady Bushido a biznes*. <http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,5955> (dostęp: 10.11.2020).
- Sowa, Jan 2019. „Spectres of Sarmatism”. (W:) Tamara Trojanowska, Joanna Niżyńska, Przemysław Czapliński (red.) *Being Poland*. Toronto: University of Toronto Press, s. 30–47.
- Splisgart, Jacek 2012. *Obrzędowość rodzinna w Japonii. Społeczny wymiar obrzędów przejścia oraz kultu zmarłych dawniej i dziś*. Wrocław: Polskie Towarzystwo Ludoznawcze.
- Staszic, Stanisław 1926. „Przestrogi dla Polski”. (W:) Stefan Czarnowski (oprac.) *Biblioteka Narodowa*. Nr 98, Seria 1. Kraków: Krakowska Spółka Wydawnicza.
- Steiner, George 2000. *Po wieży Babel. Problemy języka i przekładu*. Przeł. Olga i Wojciech Kubińscy, Kraków: Universitas.

- Sugamoto, Nobuko. 1989. „Pronominality: a noun-pronoun continuum”. (W:) Roberta Corrigan, Fred Eckman, Michael Noonan (eds.). *Linguistic Categorization. Proceedings of an International Symposium in Milwaukee, Wisconsin, April 10-11, 1987*, s. 267–291.
- Sugiura Junnosuke 2011. „Chōsa hōkoku nihon-de hataraku kōdo gaikoku jinzai-no koe” (Raport badawczy. Głos wysoko wykwalifikowanych zagranicznych pracowników zatrudnionych w Japonii). *Seminā „kōdogaikokujinzai to nihonkigyō no kyōsōryoku” siryō*. Tōkyō : Fujitsu Research Institute.
<https://www.fujitsu.com/downloads/JP/archive/imgjp/group/fri/events/20110307aichi-rep3.pdf> (dostęp: 21.11.2019).
- Sukle, Robert J. 1994. „Uchi/soto: Choices in directive speech acts in Japanese”. (W:) Jane M. Bachnik, Charles J. Quinn (eds.) *Situated meaning*. Princeton: Princeton University Press, s. 113–142.
- Sunakawa Yūichi 1999. „’Nihonjijōron’-no sikai-no kakujū-no tame-ni” (na rzecz rozszerzenia pola widzenia na „teorię spraw japońskich”). *Hiroshima Daigaku Ryūgakusei Kyōiku* 3, s. 45–64.
- Suzuki, Daisetsu 1956. „A reply to Ames”. *Philosophy East and West* Vol.5, No.4.
- Suzuki, Daisetsu 2009. *Zen i kultura japońska*, Przeł. Beata Szymańska, Piotr Mróz, Anna Zalewska, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Suzuki, Takao 1984. *Word in context. A Japanese Perspective on Language and Culture*. Tokyo : Kodansha International.
- Szarota, Piotr 2007 . „Japoński uśmiech: Orientalistyczna inwencja czy skrypt kulturowy?”, *Lud* 91, s. 137–154.
- Śliz, Anna, Marek S. Szczepański 2011. „Wielokulturowość i jej socjologiczny sens. Festival caravan czy wielokulturowe street party?” *Studia Socjologiczne* 4(203), s. 7–25.
- Takamatsu Yūta, Katō Kazuo 2001. „What do the words „amae”, „amaeru” and „amaesaseru” imply to lay people? Content analysis of their descriptions”. *Kyushu University Psychological Research*. Vol.2, s. 159–167.
- Takata Toshitake 1999. „Developmental Process of Independent and Interdependent Self-Constraint in Japanese Culture: Cross-Cultural and Cross-Sectional Analyses”. *Japanese Journal of Educational Psychology* 47(4), s. 480–489.
- Taketomo, Yasuhiko 1986. „Amae as Metalanguage: A Critique of Doi's Theory of Amae”. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*. s. 525–544.
- Taketomo, Yasuhiko 1988. „Metagengo-to shite-no 'amae'” (amae jako metajęzyk). *Shisō* 768, s. 122–155.
- Tanaka Toshiyuki 2009. *Danseigaku no Shintenkai* (nowe aspekty studiów nad męskością). Tokyo: Seikyūsha.

Taniguchi Tadahiro 2013. *Mechanism design for human communication field: Designing mechanism facilitating autonomy for semiosis*.

<https://www.slideshare.net/Tadahirotaniguchi/0624/ss-22978031> (dostęp: 21.10.2019).

Tanizaki, Junichirō 2016. *Pochwała cienia*. Przeł. Henryk Lipszyc. Kraków: Wydawnictwo Karakter.

Tarasiewicz, Paweł 2011. „Specyfika Polaków jako narodu”. *Cywilizacja* Nr 37/2011, s. 40–50.

Tardif, Twila 1996. „Nouns are not always learned before verbs: Evidence from Mandarin-speakers early vocabularies”. *Developmental Psychology* 32, s. 492–504.

Tempstaff, Persol. *Shokuba-no manā-to mamoru beki rūru* (zachowanie w pracy i zasady, których należy przestrzegać).

<https://www.tempstaff.co.jp/staff/skillup/educationaltraining/guidance/pdf01.pdf> (dostęp: 15.12.2020).

Tezuka, Chizuko 1986. *A Psychological Adjustment of Japanese Students Studying at American Universities from the Perspective of Amae*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Minneapolis: University of Minnesota.

Tezuka Chizuko 1993. “Amae-kara mita nihonjin-no komyunikeishon-to ibunka seshoku” (communication among the Japanese from the perspective of amae and its implications for their intercultural encounters). *Ibunka Komyunikēshon Kenkyū* 6. s. 21–44.

The Council on Promotion of Human Resource for Globalization Development 2011. *An Interim Report of The Council on Promotion of Human Resource for Globalization Development*. Tokyo: METI.

The Economist Intelligence Unit 2019. *Communication barriers in the modern workplace*. *The Economist*.

https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf (dostęp: 05.05.2019).

The Institute of Statistical Mathematics 2013, *Nihonjin no kokuminsei*. Dai 14 ji zenkoku chōsa (Charakter narodowy Japończyków. Czternaste badania ogólnojapońskie), <https://www.ism.ac.jp/survey/KSResults/Tables/Section3.html> (dostęp: 03.05.2021).

Thelle, Notto R. 1984. „Religious Pluralism: The Japanese Case”. *Inter-Religio* 6, s. 60–65.

The New York Review of Books 1973. New York.

Thompson, Ewa. 2019. „Sarmatism, or the secrets of Polish Essentialism”. (W:) Tamara Trojanowska, Niżyńska Joanna, Czapliński Przemysław (red.) *Being Poland*. Toronto, Buffalo. London: University of Toronto Press, s. 3–29.

Ting-Toomey, Stella 1994 (ed.). *The Challenge of Facework. Cross-cultural and interpersonal Issues*. Albany: State University of New York.

Tischner, Józef 1993. *Nieszczęsny dar wolności*. Kraków: Wydawnictwo Znak.

Tobin, Joseph 1992. „Japanese preschools and the pedagogy of selfhood”. (W:) Rosenberger, Nancy R. (red.). *Japanese sense of self*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 21–39.

Toivonen, Tuuka, Norasakkunkit, Vinai, Uchida Yukiko 2011. „Unable to conform, unwilling to rebel? Youth, culture, and motivation in globalizing Japan”. *Frontiers in psychology. Hypothesis and theory article*. Vol. 2, s. 1–9.

Tokarski, Ryszard 1993. „Słownictwo jako interpretacja świata”. (W:) Jerzy Bartmiński (red.) *Encyklopedia kultury polskiej XX wieku t. II: Współczesny język polski*. Wrocław: Wiedza o Kulturze, s. 335–362.

Tokieda Motoki 1941. *Kokugogaku genron* (podstawy językoznawstwa japońskiego). Tōkyō: Iwanami Shoten.

Toramaru Masumi, Aiba Junko, Sakuta Nanae 2017. „Transitions in Business Japanese Educational Materials from the Business Japanese Pedagogical Mindset: Based on Pilot Study Results”. *Bulletin of Japanese Language Center for International Students*, no. 43, s. 109–120.

Toynbee, Arnold J. 1974. *A study of history. Abridgement of volumes I - VI by D.C. Somervell*. New York: Oxford University Press.

Trefry, Mary G. 2006. „A Double-Edged Sword: Organizatonal Culture in Multicultural Organizations”. *International Journal of Management* vol. 23. No. 3 Part 2, s. 563–575.

Tribus, Angela C. 2017 „The Communicative Functions of Language: An Exploration of Roman Jakobson's Theory in TESOL”. *MATESOL Collection*, 723.

Trojanowska, Tamara, Joanna Niżyńska, Przemysław Czapliński 2019. *Being Poland*. Toronto: University of Tronto Press.

Trompenaars, Fons 1993. *Riding the Waves of Culture*. London: Economist Books.

Trompenaars, Fons, Peter Woolliams 2003. *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone.

Tsukimoto Ikuo 2010. „Nihongata keieisisutemu-no henseigenri” (mechanizm kształtowania japońskiego systemu zarządzania). *Osaka University of Tourism Academic Repository* 10, s. 135–154.

Turnbull, Stephen 2012. *Samurajowie i sacrum*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Turek, Przemysław 2010. „Czy polski należy do najtrudniejszych języków świata? : polszczyzna w statystykach trudności przyswojenia danego języka i w perspektywie

- porównawczej”. (W:) Ryszard Nycz, Władysław Miodunka, Tomasz Kunz (red.) *Polonistyka bez granic: IV Kongres Polonistyki Zagranicznej* tom 2. Kraków: Uniwersytet Jagielloński, s. 269–279.
- Tynecki, Jerzy 1982-1983. „Światopogląd pozytywizmu – próba odtworzenia”. *Rocznik Towarzystwa Literackiego imienia Adama Mickiewicza* 17-18, s. 171–190.
- Ueshiba, Kisshomaru 2004. *The art of Aikido. Principles and Essential Techniques*. Tokyo: Kodansha International.
- Umesao, Tadao 1984. „Keynote Address: Japanese Civilization in the Modern World”. *Senri Ethnological Studies*, s. 1–15.
- Usunier, Jean-Claude 1998. *International and Cross-Cultural Management Research*. London: SAGE Publications.
- Varley, Paul 2006. *Kultura japońska*. Przeł. Magdalena Komorowska, Kraków : Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Velentzas, John, Georgia Broni 2016. *Communication cycle: Definition, process, models and examples*. <https://studylib.net/doc/8076219/communication-cycle--definition--process--models-and-> (dostęp: 05.04.2019).
- Wachowiak, Piotr, Sławomir Winch 2014. *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Warszawa : Oficyna Wydawnicza.
- Wadensjö, Cecilia 1998. *Interpreting as interaction*. London: Longman.
- Walicki, Andrzej 1994. *Philosophy and Romantic Nationalism: The Case of Poland*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Walicki, Andrzej 2006. *Mesjanizm Adama Mickiewicza w perspektywie porównawczej*. Warszawa: Instytut Badań Literackich PAN.
- Walter, Patrycja 2011. „Homo sovieticus – spór o człowieka”. *Racjonalista*. <http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,6908>. (dostęp: 27.08.2022)
- Watsuji Tetsuro 1962. „Rinrigaku (Etyka)”. *Part I of Watsuji Tetsuro Zenshū (Dzieła zebrane Watsuji Tetsuro)*, Y. Abe (red.), vol.10, Tokyo: Iwanami Shoten.
- Weryński, Piotr 2017. „Morfofostaza. Resentymentalne uwarunkowania sprawstwa w polskiej sferze publicznej”. *Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne*, 19(2), s. 27–37.
- Wetzel, Patricia J. 1994. „A movable self: the linguistic indexing of uchi and soto” (W:) Jane M. Bachnik, Charles J. Quinn (red.) *Situated meaning*. Princeton: Princeton University Press, s. 73–87.

- White, Richard D. 1999. „Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm”. *Public Administration & Management. An Interactive Journal*. 4.4., s. 469–493.
- Whorf, Benjamin Lee 1982. *Język, myśl i rzeczywistość*. Przeł. Teresa Hołówka, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Wierzbicka, Anna 2016. *Słowa klucze. Różne języki – różne kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wierzbicki, Andrzej Piotr 2008. *Kwestie kreatywności i innowacyjności w cywilizacji japońskiej i dalekowschodniej wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy*. Prezentacja online. <http://www.mrr.gov.pl/> (dostęp: 19.04.2015).
- Wierchosławski, Szczepan 2015. „Zabory ziem polskich – geneza polskiej nowoczesności”. (W:) Szczepan Wierchosławski (red.). *Modernizacja – polskość – trwanie. Społeczne, kulturowe i polityczne aspekty aktywności Polaków na przełomie XIX i XX wieku*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 13–26.
- Witkin, Herman A., R. B. Faterson, H. F. Goodenough, D. R. Karp 1974. *Psychological Differentiation*. Potomac: Lawrence Erlbaum Associations.
- Witkowska, Alicja 2007. „Wstęp”. (W:) Alicja Witkowska, Ryszard Przybylski (red.) *Romantyzm*. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN SA, s. 9–38.
- Wittgenstein, Ludwig 1922. *Tractatus Logico-Philosophicus*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., Ltd.
- Wnuk-Lipiński, Edmund. 2008, „Długie pożegnanie. Homo sovieticus dzisiaj”, *Tygodnik Powszechny*, <http://tygodnik2003-2007.onet.pl/1548,1462351,1,559916,dzial.html>.
- Wojciechowski, Bartosz T. 2011. *Nadawca i adresat w języku japońskim. W kręgu semiotyki kulturowej i pragmatyki komunikacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Wojtasiewicz, Olgierd 2005. *Wstęp do teorii tłumaczenia*. Warszawa: TEPIS.
- Wokutch, Richard, M. Shepard 1999. „The maturing of the Japanese economy: Corporate Social Responsibility Implications”. *Business Ethics Quarterly* 9(3), s. 527–540
- Wolf, Ruth 2003. „Decision-making in a team and learning from mistakes as means of improving organizational effectiveness”. *Management* 153/4, s. 34–36.
- Wolf, Ruth 2008. *Ethics is Good for Business*, Jerusalem: Mass.
- Wolf, Ruth 2013. „Management relations in the work culture in Japan as compared to that of the West”, *Innovative Journal of Business and Management* 2, s. 116–122.
- Woźniakowski, Waldemar 1980. „Kompetencja komunikacyjna a glottodydaktyka”. *Przegląd Glottodydaktyczny* t. 5, s. 72–81.

- Wu, Ming-Yi 2006. „Hofstede’s Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States”. *Intercultural Communication Studies* XV, 1, s. 33–42.
- Yngve, H. Victor 1975. „Human Linguistics and Face-to Face Interaction”. (W:) Adam Kendon, Richard, M. Harris, Mary Ritchie Key (red.) *Organization of Behavior in Face-to-Face Interaction*. The Hague, Paris: Mouton Publishers, s. 47-62.
- Yokoo Harumichi 2005. „Changes and the Subject of an Analysis Focal Point in Corporate Culture Theory: Continuous Innovation of an Organization”. *Hokusei Review, the School of Economics* 45(1), s. 59–74.
- Yoshimura, Noboru, Philip Andersonip 1997. *Inside the Kaisha. Demystifying Japanese business behavior*. Boston: Harvard Business School Press.
- Young, Richard F. 2011. „Interactional Competence in Language Learning, Teaching and Testing”. *Handbook of research in second language teaching and learning*. Vol. 2, s. 426–443.
- Zajac, Justyna 2013. *Specjalistyczna komunikacja multikulturowa i multilingwalna w korporacjach globalnych*. Warszawa : IKL@.
- Zieliński, Mariusz 2011. „Innowacja a kultura organizacji”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie* 55, s.51–64.
- Zybała, Andrzej 2016. „Kultura umysłowa Polaków – dlaczego myślimy tak, jak myślimy?”, *Idee dla Polski. Obywatelski thinkletter*. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. https://www.kongresobywatelski.pl/wp-content/uploads/2016/12/andrzej_zybala-kultura_umyslowa_polakow-dlaczego_myslimy_tak_jak_myslimy.pdf (dostęp: 13.06.2020).
- Żurawiecki, Bartosz 2014. „Pod Mocnym Aniołem”. *Kino*, (1).

Indeks terminów japońskich

Indeks zawiera listę terminów oryginalnie japońskich używanych w pracy, według ich porządku alfabetycznego w zapisie w romanizacji Hepburna. Uzupełniono je o ich oryginalny zapis japoński oraz o tłumaczenia, ze schematycznym odniesieniem do podrozdziałów rozprawy, w których zamieszczono szersze wzmianki na ich temat.

TERMIN	ZAPIS	Wyjaśnienie (lub tłumaczenie) terminu
<i>akirame</i>	諦め	‘rezygnacja’, ‘poddanie się’ (2.1.2.5.)
<i>amae</i>	甘え	‘potrzeba zależności’ - pojęcie wieloznaczne, obejmujące współzależność i podległość w relacjach interpersonalnych w japońskim społeczeństwie, emocje towarzyszące im, zwykle opisywane jako zakorzenione w tradycyjnych, rodzimych wartościach japońskich (1.2.2., 2.1.2.7., 2.1.4.4.)
<i>amaeru</i>	甘える	czasownik nieprzechodni, z którego pochodzi <i>amae</i> , ‘zachować się w sposób charakterystyczny dla <i>amae</i> ’ (2.1.4.4.)
<i>amayakasu</i>	甘やかす	czasownik przechodni <i>amaeru</i> , ‘rozpieszczać’, ‘dogadzać’ (2.1.4.4.)
<i>ame</i>	飴	‘cukierek’ (4.2.2.)
<i>anata</i>	あなた	zaimek osobowy drugiej osoby ‘ty’ w liczbie pojedynczej; forma niepoufała, neutralnie grzeczna (2.1.4.3.)
<i>andon</i>	アンドン	‘sygnały świetlne informujące o wystąpieniu problemów procesów produkcyjnych’ (4.2.1.)
<i>ba</i>	場	‘umiejscowienie’ - fizyczna i psychologiczna wspólnota społeczna, wytyczająca granicę zbiorowości i stwarzająca okoliczności i kontekst relacji interpersonalnych (2.1.2.4., 2.1.4.4., 3.3.1.1.)
<i>bakufu</i>	幕府	‘siogunat’ (2.1.1.3.)
<i>bakuhan</i>	幕藩	system ustrojowy w erze Tokugawa (2.1.1.3.)
<i>bamen</i>	場面	‘płaszczyzna’, ‘otoczenie’ (3.3.1.1.)
<i>basho</i>	場所	‘miejsce’ (3.3.1.1.)

<i>boku</i>	僕	zaimek osobowy pierwszej osoby ‘ja’ w liczbie pojedynczej; forma umiarkowanie poufala, używana zazwyczaj przez mężczyzn (2.1.4.3.)
<i>bonde</i>	ボンデ	‘blacha stalowa z powłoką fosforanową’ (4.2.1.)
<i>bōya</i>	坊や	‘mały chłopiec’ (2.1.4.3.)
<i>bushidō</i>	武士道	‘zasady wojowników (samurajów)’ (2.1.1.2., 2.1.2.1., 2.1.2.2., 2.1.3.2.)
<i>chanoyu</i>	茶の湯	sztuka herbaty (2.1.1.2.)
<i>chū (chiński: zhong)</i>	忠	‘wierność’ (2.1.1.3.)
<i>daimyō</i>	大名	‘udzielny pan feudalny’ (2.1.1.3.)
<i>decchi bōkō</i>	丁稚奉公	system praktyki w zawodach kupieckich (2.1.3.1.)
<i>Dōsen (chiński: Dao-xuan)</i>	道璿	chiński mnich, który transferował zen z Chin do Japonii w VIII wieku. (2.1.1.2.)
<i>Dōshō</i>	道昭	Japoński mnich, który jako pierwszy w historii przywiózł zen do Japonii. (2.1.1.2.)
<i>Eisai</i>	栄西	Japoński mnich. Założyciel sekty rinzai. (2.1.1.2.)
<i>en</i>	縁	‘wewnętrzna, bezpośrednia przyczyna’ – termin o rodowodzie buddyjskim (2.1.2.5.)
<i>enryo</i>	遠慮	‘powściągliwość’ (2.1.2.5., 2.1.2.7.)
<i>freeter</i>	フリーター	‘zatrudniony dorywczo’ - osoba w wieku od 15 do 34 lat, pracująca dorywczo, niebędąca ani studentem, ani gospodynią domową (2.1.3.2., 2.1.3.4.)
<i>Genji monogatari</i>	源氏物語	‘Opowieść o Genjim’, dzieło literatury japońskiej okresu Heian (2.1.4.1.)
<i>genkan</i>	玄関	‘przedsionek domu’ (2.1.3.1.)
<i>gi (chiński: yi)</i>	義	‘pracowitość’ (2.1.1.3.)
<i>Gikū (chiński: Yi-Kong)</i>	義空	chiński mnich, który transferował zen z Chin do Japonii w IX wieku. (2.1.1.2.)
<i>giri</i>	義理	‘społeczne i moralne zobowiązanie’ (2.1.2.2., 2.1.2.3., 2.1.2.4., 2.1.2.5., 2.1.2.7., 3.4.3.4.)

<i>gurobaru jinzai</i>	グローバル人材	‘kadry globalne’ (3.3.1.1.)
<i>gurobaruka</i>	グローバル化	‘globalizacja’ (2.1.2.9.)
<i>haha</i>	母	‘matka’ (własna lub z nacechowaniem wyrażenia oficjalnej rangi) (2.1.4.4.)
<i>haiku</i>	俳句	gatunek japońskiej poezji (2.1.1.2, 3.3.1.1., 5.2.)
<i>haji</i>	恥	‘wstyd’ (2.1.2.3., 2.1.2.7.)
<i>han</i>	藩	‘księstwo feudalne’ (2.1.1.3)
<i>hanninmae</i>	半人前	Osoba, która nie osiągnęła statusu <i>ichininmae</i> , ‘połowę pełnej porcji jednej osoby’ (dost.) (2.1.3.1.)
<i>hatarakikata kaikaku</i>	働き方改革	‘reformy w sferze zatrudnienia’ (2.1.3.2.)
<i>heijunka</i>	平準化	‘poziomowanie’ (4.2.1.)
<i>hiragana</i>	平仮名	Jeden z dwóch japońskich sylabariuszy obok katagana (2.1.4.1.)
<i>hito</i>	人	‘człowiek’ (2.1.2.5.)
<i>honne</i>	本音	‘szczerze uczucie’, ‘szczerza opinia’ (2.1.2.5., 2.1.2.7.)
<i>hō-ren-sō</i>	報連相	triada ‘raportowanie-informowanie-konsultacja’ (2.1.3.3., 2.1.3.4., 4.2.2., 4.2.2.2.)
<i>hōkoku</i>	報告	‘raportowanie’ (2.1.3.3.)
<i>hōshin kanri</i>	方針管理	‘strategiczne zarządzanie celami’ (4.2.1.)
<i>hotoke</i>	仏	‘Budda’ (2.1.1.1.)
<i>hotoke-sama</i>	仏様	‘Pan Budda’ (2.1.1.1.)
<i>hyōjunka</i>	標準化	‘standaryzacja’ (4.2.1.)
<i>ichininmae</i>	一人前	‘dojrzałość społeczna’ - osoba, która osiągnęła pełną doskonałość w swojej profesji lub dojrzałość społeczną (2.1.3.1., 2.1.3.2., 2.1.3.4., 2.1.4.4., 3.6.)
<i>ie</i>	家	‘dom’ (2.1.2.4., 2.1.2.9.)
<i>ikebana</i>	生け花	‘sztuka układania kwiatów’ (2.1.1.2.)
<i>in</i>	因	‘zewnątrzna i pośrednia przyczyna’ –termin o rodowodzie buddyjskim (2.1.2.5.)

<i>Ingen Ryūki</i> (Yinyuan Longqi)	隱元隆琦	założyciel sekty japońskiej zen ōbaku
<i>in'nen</i>	因縁	‘los; karma’ - termin o rodowodzie buddyjskim, oznaczający bieg rzeczy wytyczony przez wewnętrzną i bezpośrednią przyczynę oraz zewnętrzną i pośrednią przyczynę (2.1.2.5.)
<i>Ishin denshin</i>	以心伝心	‘komunikacja od serca do serca’ - styl komunikacji <i>ishin-denshin</i> , polegający przede wszystkim na empatii i komunikacji niewerbalnej (2.1.2.5., 2.1.4.1.)
<i>ittaikan</i>	一体感	‘poczucie jedności’ – między <i>ego</i> i <i>alter</i> (2.1.2.5.)
<i>jibun</i>	自分	‘ego’, ‘własna jaźń’ (2.1.2.5., 3.3.1.1.)
<i>jichō</i>	自重	‘rozważność’ – schemat zachowania wynikający z poczucia wstydu, a nie z poczucia winy; silne utożsamienie rozważności z własną godnością obejmuje wyczulenie na wszelkie wskazówki, jakich dostarcza ludzkie zachowanie, oraz silne poczucie, że jest się przez innych osądzanym (2.1.2.3.)
<i>jidōka</i>	自動化	‘automatyzacja’ (4.2.1.)
<i>jidōka</i>	自働化	‘autonomizacja’ (4.2.1.)
<i>jikkan</i>	実感	‘prawdziwe i bezpośrednie uczucie’ (2.1.2.5., 2.1.3.1.)
<i>jin (chiński: ren)</i>	仁	‘cnoty humanitarne’ (2.1.1.3.)
<i>jōdo</i>	浄土	‘szkoła buddyzmu, założona przez Hōnen w 1175 r.’ (2.1.1.2.)
<i>junjō</i>	純情	‘czysta emocja’, ‘czystość wewnętrznej jaźni’ (2.1.2.5.)
<i>kaisha</i>	会社	‘firma’ (2.1.2.4., 2.1.3., 2.1.3.1., 2.1.3.2., 2.1.4.4., 3.4.3., 3.6.)
<i>kaishadō</i>	会社道	‘droga korporacji’ (2.1.3.2.)
<i>kaishain</i>	会社員	‘pracownik firmy’ (2.1.3., 2.1.3.1., 2.1.3.2., 2.1.3.3., 2.1.3.4., 3.4.3., 3.4.3.4., 3.6., 4.2.2., 5.2., 5.3.)
<i>kami</i>	神	‘bóstwo’ (2.1.1.1.)
<i>kamisama</i>	神様	‘Pan Bóg’ (2.1.1.1.)
<i>kanban</i>	カンバン	‘tabliczka służąca do wizualizacji zadań do wykonania’ (4.2.1.)

<i>kanji</i>	漢字	‘znaki ideograficzne w języku japońskim, pochodzące z Chin’ (2.1.4.1.)
<i>kao</i>	顔	‘twarz’ (2.1.2.7.)
<i>karōshi</i>	過労死	‘śmierć rzez przepracowanie’ (2.1.2.4.)
<i>katagana (katakana)</i>	片仮名	‘jedna z dwóch japońskich sylabariuszy’ (2.1.4.1.)
<i>keiretsu</i>	系列	‘kartel’ – określenie neutralne relacji pomiędzy producentem a jego dostawcami w przemyśle (2.1.3.2.)
<i>keigo</i>	敬語	‘wyrazy grzecznościowe’ (2.1.4.1.)
<i>kejime</i>	けじめ	‘rozróżnienie’ – umiejętność odróżnienia postawy i zachowań w zależności od sytuacji, zazwyczaj rytualno-formalnej od nieoficjalno-prywatnej, również między <i>honne</i> i <i>tatemae</i> (2.1.2.5., 2.1.3.1., 2.1.3.4., 2.1.4.4., 3.6.)
<i>kigyōjin</i>	企業人	‘człowiek korporacji’ (3.4.3.2.)
<i>kikokushijo</i>	帰国子女	‘dzieci powracające z zagranicy do Japonii po doświadczeniu edukacji szkolnej’ (2.1.2.4.)
<i>kimi</i>	きみ	zaimek osobowy drugiej osoby ‘ty’ w liczbie pojedynczej; forma poufala (2.1.4.3.)
<i>kojiki</i>	古事記	‘Księga dawanych wydarzeń, która uznana jako oficjalna historia Japonii. Została spisana w 712 r.’ (2.1.1.1.)
<i>kokoro</i>	心	‘serce’ (2.1.2.5., 2.1.2.7.)
<i>kō (chiński: xiao)</i>	孝	‘nabożność synowska’ (2.1.1.3.)
<i>kōan</i>	公案	‘jedna z praktyk buddyzmu zen’ (2.1.1.2., 4.2.2., 5.2.)
<i>Kōjien</i>	広辞苑	‘nazwa jednego ze słowników języka japońskiego’ (2.1.3.1.)
<i>kokusaijin</i>	国際人	‘kosmopolita’ (3.1.1.1.)
<i>kokusaika</i>	国際化	‘umiędzynarodowienie’ (2.1.2.9., 3.3.1.1.)
<i>kōchōsensei</i>	校長先生	‘dyrektor szkoły’ (2.1.4.3.)
<i>kokutai</i>	国体	‘ustrój narodowy’, ‘charakter narodowy’ (2.1.1.3., 2.1.2.1.)

<i>kosei</i>	個性	‘indywidualność’ (2.1.2.9.)
<i>kotodama</i>	言霊	‘duch słowa’, ‘moc słów/wyrażeń’ (2.1.2.9., 2.1.4.1.)
<i>kuchi ga omoi</i>	口が重い	‘mieć ciężkie usta’ (2.1.3.1.)
<i>kuchikazu ga sukunai</i>	口数が少ない	‘nie mówić za dużo’ (2.1.3.1.)
<i>kurō</i>	苦勞	‘trudność’, ‘wysiłki fizyczne i psychiczne’ (2.1.3.1.)
<i>magokoro</i>	真心	‘czyste i jasne serce pozbawione własnego ego’ (2.1.2.5.)
<i>Meiji</i>	明治	okres historii Japonii (od 1926 r do 1989 r.) (2.1.1, 2.1.1.2., 2.1.1.3., 2.1.3.3.)
<i>minarai</i>	見習い	‘uczenie się przez obserwację’ – forma praktyki oparta głównie na obserwacji uczącego przez ucznia, bez jawnej werbalnej instrukcji (2.1.3.1.)
<i>mizuho no kuni</i>	瑞穂国	‘kraj złocistego ryżu’ (2.1.1.1.)
<i>muchi</i>	鞭	‘bat’ (4.2.2.)
<i>muga</i>	無我	‘nie-ja’ (2.1.1.2.)
<i>mugen jikkō</i>	無言実行	‘działanie bez mówienia’ (2.1.3.1.)
<i>munen</i>	無念	‘nie-myślenie’ (2.1.1.2.)
<i>musō</i>	無想	‘nie-refleksja’ (2.1.1.2.)
<i>nihonjinron</i>	日本人論	‘nurt dyskusji o japońskiej tożsamości’ (wprowadzenie, 2.1.1., 2.1.2.1., 2.1.2.7., 5.2.)
<i>Nihonshoki</i>	日本書紀	‘Japońska kronika, spisana w 720 r.’ (2.1.1.1.)
<i>nikkin kyōiku</i>	日勤教育	‘edukacją zmiany dziennej’ (dosł.), ‘szkolenia z zakresu zmiany dziennej’ (2.1.3.3.)
<i>ningen kankei</i>	人間関係	‘stosunki ludzkie’ (2.1.2.5., 2.1.4.4.)
<i>ningensei</i>	人間性	‘człowieczeństwo’, ‘humanitarność’ (2.1.2.5.)
<i>ninjō</i>	人情	‘ludzkie uczucie’ (2.1.2.5., 2.1.2.7.)
<i>nīsan</i>	兄さん	‘starszy brat’ (2.1.4.3.)
<i>nyūshasiki</i>	入社式	‘ceremonia przyjęcia nowo zatrudnionych pracowników w firmie’ (2.1.3.1.)

<i>ōbaku</i>	黄檗	‘seкта japońskiego buddyzmu zen’ (2.1.1.)
<i>ojisan</i>	おじさん	‘wujek’ (2.1.4.3.)
<i>okāsan</i>	お母さん	‘matka’ w języku nieoficjalnym (2.1.4.4.)
<i>omae</i>	お前	Zaimek osobowy pierwszej osoby w liczbie pojedynczej ‘ja’; forma wysoce nieformalna lub pogardliwa (2.1.4.3.)
<i>omiaai</i>	お見合い	‘aranżowane spotkanie przedmażeńskie’ (2.1.2.5.)
<i>omoiyari</i>	思いやり	‘empatia’ (2.1.2.5.)
<i>omote</i>	表	‘przód’, ‘oficjalność’ (2.1.2.5., 2.1.2.7., 2.1.3.4., 3.3.3., 3.6.)
<i>on</i>	恩	‘zobowiązanie’, ‘lojalność’, ‘życzliwość’ (2.1.2.3.)
<i>ongaeshi</i>	恩返し	‘dług wdzięczności, który należy spłacić’ (3.4.3.4.)
<i>otōsan</i>	お父さん	‘ojciec’ (2.1.4.3.)
<i>ore</i>	俺	Zaimek osobowy pierwszej osoby ‘ja’ w liczbie pojedynczej; forma skrajnie poufata, używana głównie przez mężczyzn (2.1.4.3.)
<i>pokayoke</i>	ポカヨケ	‘narzędzie do zapobiegania błędom’ (4.2.1.)
<i>rei (chiński: li)</i>	礼	‘obyczajowość’ (2.1.1.3.)
<i>renraku</i>	連絡	‘informowanie’ (2.1.3.3.)
<i>ringisho</i>	稟議書	‘obiegówka’ – dokument używany w procesie sformalizowania zbiorczej decyzji (2.1.3.2.)
<i>rinsan’en himaku shori</i>	リン酸塩皮膜処理	‘proces chemiczno-elektryczny pokrywania powłoką fosforanową’ (4.2.1.)
<i>rinzai</i>	臨済	‘seкта japońskiego buddyzmu zen’ (2.1.1.2.)
<i>salaryman/sarariiman</i>	サラリーマン	‘pracownik firmy’ (2.1.3., 2.1.3.2., 2.1.3.4.)
<i>samui</i>	寒い	‘zimno’ (3.3.1.1.)
<i>satori</i>	悟り	‘stan osiągnięcia duchowego oświecenia’ (2.1.1.2., 2.1.2.5.)
<i>seijinsiki</i>	成人式	‘ceremonia osiągnięcia pełnoletności’ (2.1.3.1.)

<i>seishin kyōiku</i>	精神教育	‘edukacja duchowa’ (2.1.1.4.)
<i>sengyō shufu</i>	専業主婦	‘niezatrudniona w pracy etatowej poza domem gospodyni domowa’ (2.1.3.1.)
<i>seiryū</i>	清流	‘czysty strumień’ (4.2.1.)
<i>seiryūka</i>	清流化	‘zapewnienie płynnych przepływów elementów’ (4.2.1.)
<i>seiryūka</i>	整流化	‘uporządkowanie strumieni przepływów’ (4.2.1.)
<i>sensei</i>	先生	‘nauczyciel’ (2.1.4.3., 3.4.3.4.)
<i>shūdan kōdō</i>	集団行動	‘życie w grupie’, ‘praca zespołowe’ (3.4.3.4.)
<i>shakaijin</i>	社会人	‘osoba społeczna; członek społeczeństwa’. Osoba dorosła zachowująca się adekwatnie do wymogów norm społecznych’ (2.1.3.1., 2.1.3.2., 2.1.3.3., 2.1.3.4., 2.1.4.4., 3.4.3.2., 3.6., 4.2.2.3., 5.2., 5.3.)
<i>shakaijin kisoryoku</i>	社会人基礎力	‘Podstawowe Kompetencje Osób Pracujących’ (3.4.3.2.)
<i>shugyō</i>	修行	‘ćwiczenie’, ‘trening’ (2.1.3.1.)
<i>shikaku</i>	資格	‘atrybut’ (2.1.2.4.)
<i>shingon</i>	真言	‘szkoła japońskiego buddyzmu, założona przez Kūkai w 806 r.’ (2.1.1.2.)
<i>shinto</i>	神道	Rdzenna religia Japonii (2.1.1., 2.1.1.1., 2.1.1.3., 2.1.1.4., 2.1.2.2., 2.1.2.5., 2.1.3.2., 2.1.4.1.)
<i>shisei</i>	姿勢	‘postawa’ (2.1.4.1., 3.3.1.1.)
<i>shitazumi</i>	下積み	‘niższa warstwa’, ‘okres praktyki’ (2.1.3.1.)
<i>shūdan kōdō</i>	集団行動	‘zachowanie grupowe’ (3.4.3.4.)
<i>soto</i>	外	‘zewnątrz; zewnątrz’ (2.1.2.4., 2.1.2.5., 2.1.2.6., 2.1.2.7., 2.1.3.1., 2.1.3.2., 2.1.3.4., 2.1.4.1., 2.1.4.2., 2.1.4.4., 3.3.1.1., 3.3.3., 3.4.3.2., 3.6., 5.2.)
<i>sōtō</i>	曹洞	‘sekta japońskiego buddyzmu zen’ (2.1.1.)
<i>sōdan</i>	相談	‘konsultacja’ (2.1.3.3.)
<i>tachiba</i>	立場	‘pozycja społeczna’, ‘punkt widzenia, perspektywa’ (2.1.3.1.)

<i>taido</i>	態度	‘postawa’ (2.1.4.1.)
<i>tanin</i>	他人	‘inny’ (2.1.2.7.)
<i>tankaru</i>	タンカル	PATRZ: <i>tansan karushiumu</i>
<i>tansan karushiumu</i>	炭酸カルシウム	‘węglan wapnia’ skrócona wersja <i>tankaru</i> (4.2.1.).
<i>tate shakai</i>	タテ社会	‘społeczeństwo wertykalne’ (2.1.2.4.)
<i>tatemaie</i>	建前	‘formalne normy i zasady’ (2.1.2.5., 2.1.2.7.)
<i>ten (chiński: tien)</i>	天	‘niebo’ (2.1.1.3.)
<i>tendai</i>	天台	‘szkoła buddyzmu japońskiego, założona przez Saichō w 805 r.’ (2.1.1.2.)
<i>totei seido</i>	徒弟制度	‘system praktyk’ – w zawodach rzemieślniczych (2.1.3.1.)
<i>uchi</i>	内	‘wewnątrz; wnętrze; dom’ (2.1.2.4., 2.1.2.5., 2.1.2.6., 2.1.2.7., 2.1.3.1., 2.1.3.2., 2.1.3.4., 2.1.4.1., 2.1.4.2., 2.1.4.4., 3.3.1.1., 3.3.3., 3.4.3.2., 3.6., 4.2.2.1., 4.2.3., 5.2., 5.3.)
<i>uchi-centryzm</i>		pojęcie autorskie: ‘preferowanie wyłącznie wewnętrznych zasad grupy w relacjach społecznych’, PATRZ: <i>uchi</i>
<i>un</i>	運	‘los’ (2.1.2.5.)
<i>ura</i>	裏	‘nieoficjalne’, ‘tył’ (2.1.2.5., 2.1.2.7., 2.1.3.4., 3.3.3.)
<i>wagamama</i>	わがまま	‘egoistyczne’, ‘egocentryczne’ (2.1.2.5.)
<i>watakushi</i>	私 (わたくし)	Zaimek osobowy pierwszej osoby ‘ja’ w liczbie pojedynczej. Forma uroczysta i formalna (2.1.4.3.)
<i>yakuza</i>	ヤクザ	‘japońska zorganizowana grupa przestępcza lub jej członek’ (2.1.2.5.)
<i>Yamato</i>	大和	‘okres w historii Japonii (od powstania mitologii japońskiej do IV wieku)’ (2.1.1.2., 2.2.1.3.)
<i>yamazumi</i>	山積	‘wykres słupkowy równoważenia obciążeń’ (4.2.1.)
<i>yōkan</i>	羊羹	‘tradycyjne japońskie słodczy z pasty z czerwonej fasoli’ (2.1.1.2.)

<i>zazen</i>	座禪	‘metodologia praktyki buddyzmu zen’ (2.1.1.2.)
<i>zen</i>	禪	‘jeden z nurtów buddyzmu’ (2.1.1.2., 2.1.1.4., 2.1.2.2., 2.1.2.8., 2.1.4.1., 3.3.1.1., 3.4.3.1., 4.2.1., 4.2.2.)

Załącznik 1 - Ankieta dotycząca barier komunikacyjnych w firmie ABC (Polska) sp. z o. o. (wersja polska)

Niżej zamieszczono pełną treść polskojęzycznej wersji ankiety wykorzystanej w badaniu opisanym w podrozdziale 4.2. Dla zapewnienia tajności danych korporacyjnych usunięto je z ankiety, co nie powinno wpływać na przydatność i przejrzystość jej treści.

1. Czy Pan/Pani uważa, że w firmie istnieją problemy z komunikacją interpersonalną pomiędzy japońskimi a polskimi pracownikami?

☐	TAK
--------------------------	-----

☐	NIE
--------------------------	-----

Jeśli Pan/Pani odpowiedział(a) „tak”, w jakim stopniu odczuwa Pan/Pani te problemy?

☐	MAŁO
--------------------------	------

☐	ŚREDNIO
--------------------------	---------

☐	DUŻO
--------------------------	------

☐	BARDZO DUŻO
--------------------------	-------------

Jeśli Pan/Pani odpowiedział(a) „tak”, proszę podać trzy przykłady.

.....

.....

.....

2. Z Japończykami można porozumiewać się poprzez rozmowę.

☐	TAK
--------------------------	-----

☐	NIE
--------------------------	-----

3. Nasze poczucie czasu różni się od poczucia Japończyków.

☐	TAK
--------------------------	-----

☐	NIE
--------------------------	-----

Jeśli tak, podaj trzy przykłady

.....

.....

.....

4. Opisz, jakie miałeś wyobrażenie o Japończykach, zanim się z nimi nie zetknąłeś:

.....

.....
.....
.....

5. Które z tych przewidywań okazały się:

Prawdą:

.....
.....
.....

Nieprawdą:

.....
.....
.....

6. Przedstawiciele mojej kultury mogą się wiele nauczyć od przedstawicieli innych kultur.

☐	TAK	☐	RACZEJ TAK	☐	NIE	☐	RACZEJ NIE	☐	NIE WIEM
--------------------------	-----	--------------------------	------------	--------------------------	-----	--------------------------	------------	--------------------------	----------

7. Odczuwam barierę językową wtedy, kiedy rozmawiam z Japończykiem.

☐	TAK	☐	NIE
--------------------------	-----	--------------------------	-----

8. Jakie bariery językowe Pan/Pani odczuwa? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

☐	treść maili napisanych po angielsku
☐	szybkie mówienie
☐	siła głosu
☐	rytm i intonacja
☐	wysokość dźwięku
☐	powtórzenia
☐	ucinięcie końcówek wyrazów
☐	wtrącanie dygresji
☐	posługiwanie się językiem potocznym/żargonem
☐	posługiwanie się skrótami
☐	Inne (podaj jakie):

9. Uważam, że moja kultura powinna być wzorem dla innych kultur.

☐	TAK	☐	RACZEJ TAK	☐	NIE	☐	RACZEJ NIE	☐	NIE WIEM
--------------------------	-----	--------------------------	------------	--------------------------	-----	--------------------------	------------	--------------------------	----------

10. Odczuwam stres przy komunikowaniu się z Japończykami.

☐	TAK	☐	RACZEJ TAK	☐	NIE	☐	RACZEJ NIE	☐	NIE WIEM
--------------------------	-----	--------------------------	------------	--------------------------	-----	--------------------------	------------	--------------------------	----------

11. Styl życia w innych kulturach jest tak samo ważny jak w mojej kulturze i należy go szanować.

☐	TAK
☐	RACZEJ TAK
☐	NIE
☐	RACZEJ NIE
☐	NIE WIEM

12. Trudno odczytać emocje z twarzy Japończyków.

☐	TAK
☐	NIE

13. Uważam, że przedstawiciele innych kultur powinni dopasowywać się do norm kulturowych mojego kraju i nie kultywować zwyczajów, które są z nimi sprzeczne.

☐	TAK
☐	RACZEJ TAK
☐	NIE
☐	RACZEJ NIE
☐	NIE WIEM

14. Uważam, że bariery językowe występujące w firmie obniżają efektywność pracy.

☐	TAK
☐	RACZEJ TAK
☐	NIE
☐	RACZEJ NIE
☐	NIE WIEM

15. Uważam, że moja kultura narodowa jest lepsza od innych kultur.

☐	TAK
☐	RACZEJ TAK
☐	NIE
☐	RACZEJ NIE
☐	NIE WIEM

16. Nie wiem, jak mam się zachowywać w kontaktach osobistych z Japończykami.

☐	TAK
☐	RACZEJ TAK
☐	NIE
☐	RACZEJ NIE
☐	NIE WIEM

Jeśli odpowiedź brzmi: „tak” lub „raczej tak”, podaj trzy przykłady takich sytuacji:

.....

.....

.....

17. Trudno interpretować gestykulację i mimikę Japończyków.

☐	TAK
☐	NIE

Jeśli tak, podaj trzy przykłady:

.....

.....

.....

18. Proszę podkreślić cechy, które według Pana/Pani najlepiej opisują Japończyków w Państwa firmie. (można zaznaczyć wiele cech)

- | | | |
|----------------------|-------------------|----------------------|
| • pracowici | • zdyscyplinowani | • pedanci |
| • godni zaufania | • religijni | • konsekwentni |
| • optymiści | • elastyczni | • zdrowi |
| • radośni | • sztywni | • emocjonalni |
| • powściągliwi | • okrutni | • apodyktyczni |
| • szanują hierarchię | • pracoholicy | • prowizoryczni |
| • indywidualiści | • leniwi | • kreatywni |
| • kolektywistyczni | • inteligentni | • grzeczni |
| • mili | • uparci | • brak im dyscypliny |
| • uprzejmi | • pesymiści | • towarzyscy |
| • krótkowzroczni | • ponurzy | • zamknięci w sobie |

19. Czuje się niepewnie wobec przejawów kultury japońskiej.

☐ TAK☐ NIE

Jeśli tak, podaj trzy przykłady

.....

.....

.....

20. Często zaskakuje mnie zachowanie Japończyków.

☐ TAK☐ NIE

Jeśli tak, podaj trzy przykłady

.....

.....

.....

21. Które elementy komunikacji niewerbalnej stanowią największą barierę w komunikacji z Japończykami? Podaj po 2 przykłady.

Gestykulacja	1. 2.
Kontakt wzrokowy	1. 2.
Pozycja ciała	1. 2.
Mimika	1. 2.
Dystans fizyczny	1. 2.
Inne	1. 2.

Wiek

☐	Poniżej 20
☐	Od 20 do 24 lat
☐	Od 25 do 29 lat
☐	Od 30 do 34 lat
☐	Od 35 do 39 lat
☐	Od 40 do 44 lat
☐	Od 45 do 49 lat
☐	Powyżej 50 lat

Płeć

☐	KOBIETA	☐	MĘŻCZYZNA
--------------------------	---------	--------------------------	-----------

Narodowość

☐	POLSKA	☐	JAPONIA	☐	INNA
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	------

Staż w obecnej firmie

☐	Poniżej roku
☐	Od roku do 3 lat
☐	Od 3 do 6 lat
☐	Od 6 do 9 lat
☐	Powyżej 9 lat

Stanowisko

☐	Specjalista
☐	Lider
☐	Manager
☐	Senior Manager
☐	Advisor
☐	inne

Bardzo dziękuję za wypełnienie ankiety

Załącznik 2 - Ankieta dotycząca barier komunikacyjnych w ABC (Polska) sp. z o.o. (wersja japońska).

Niżej zamieszczono pełną treść japońskojęzycznej wersji ankiety wykorzystanej w badaniu opisanym w podrozdziale 4.2. Dla zapewnienia tajności danych korporacyjnych usunięto je z ankiety, co nie powinno wpływać na przydatność i przejrzystość jej treści.

1. 社内（ABC）の日本人とポーランド人の間には、対人コミュニケーションで問題があると思う。

☐	はい
--------------------------	----

☐	いいえ
--------------------------	-----

「はい」と答えた場合、どの程度問題を感じますか？

☐	少し感じる
--------------------------	-------

☐	感じる
--------------------------	-----

☐	強く感じる
--------------------------	-------

☐	とても強く感じる
--------------------------	----------

「はい」と答えた場合、具体例を3つ挙げてください。

.....

.....

.....

2. ポーランド人と会話を通して理解しあえると思う。

☐	はい
--------------------------	----

☐	いいえ
--------------------------	-----

3. 自分達（日本人）の時間に対する感覚はポーランド人の時間の感覚とは異なると思う。

☐	はい
--------------------------	----

☐	いいえ
--------------------------	-----

「はい」と答えた場合、具体例を3つ挙げてください。

.....

.....

.....

4. ポーランド人と出会う前、ポーランド人についてどのようなイメージを持っていたか？

.....

.....

.....

5. そのイメージのうち、どれが当たっていた、どれが外れていましたか？

当たっていたイメージ

.....

.....

.....

外れていたイメージ

.....

.....

.....

6. 我々の文化圏に所属する人は、他の文化圏の人から多くの学ぶことが多くある。

☐	そう思う
--------------------------	------

☐	どちらか言えばそう思う
--------------------------	-------------

☐	わからない
--------------------------	-------

☐	そう思わない
--------------------------	--------

☐	どちらかと言えばそう思わない
--------------------------	----------------

7. ポーランド人と話をするとき、言葉の壁（言語コミュニケーション上の障壁）を感じる。

☐	はい
--------------------------	----

☐	いいえ
--------------------------	-----

8. どんな点に言葉の壁を感じますか（複数回答）？

☐	英語で書かれたメールの内容
☐	会話の速度が速い
☐	声の音量
☐	リズムやイントネーション
☐	声の高さ・低さ
☐	（表現の）繰り返し
☐	言葉の最後を省略する（言わない）
☐	話が逸れる
☐	話し言葉やくだけた表現を使う
☐	略語を使う
☐	その他(例を挙げてください):

9. 我々の文化は他の文化の手本となるべきだと思う。

☐ そう思う

☐ どちらか言えばそう思う

☐ わからない

☐ そう思わない

☐ どちらかと言えばそう思わない

10. ポーランド人とコミュニケーションをするときストレスを感じる。

☐ そう思う

☐ どちらか言えばそう思う

☐ わからない

☐ そう思わない

☐ どちらかと言えばそう思わない

11. 他文化のライフスタイルは、我々の文化のライフスタイルと同じくらい重要であり、尊重すべきだと思う。

☐ そう思う

☐ どちらか言えばそう思う

☐ わからない

☐ そう思わない

☐ どちらかと言えばそう思わない

12. ポーランド人の感情を読み取るのは難しい。

☐ はい

☐ いいえ

13. 他文化の人々は私たちの文化規範に適応すべきであり、私たちの文化規範に反する習慣を続けるべきではない。

☐ そう思う

☐ どちらか言えばそう思う

☐ わからない

☐ そう思わない

☐ どちらかと言えばそう思わない

14. 社内で見られる言葉の壁（言語コミュニケーションの問題）は仕事の効率を下げていると思う。

☐ そう思う

☐ どちらか言えばそう思う

☐ わからない

☐ そう思わない

☐ どちらかと言えばそう思わない

15. 我々の国民文化は他の文化より憂れていると思う。

☐ そう思う

☐ どちらか言えばそう思う

☐ わからない

☐ そう思わない

☐ どちらかと言えばそう思わない

16. ポーランド人と直接接するとき、どのように振舞ってよいかわからない。

☐ そう思う

☐ どちらか言えばそう思う

☐ わからない

☐ そう思わない

☐ どちらかと言えばそう思わない

17. ポーランド人のジェスチャーや表情を解釈するのが難しい。

☐ はい

☐ いいえ

「はい」と答えた場合、具体例を3つ挙げてください。

.....

.....

.....

18. 以下の言葉のうち、社内のポーランド人に最もよく当てはまると思うもの下線をつけてください。（複数回答）

- | | | |
|------------|-----------|--------------|
| • 勤勉 | • 規律正しい | • 融通が利かない |
| • 信頼できる | • 信仰深い | • 一貫性がある |
| • 楽観的 | • 柔軟性がある | • 健康である |
| • 明るい | • 柔軟性に欠ける | • 感情的 |
| • 謙虚 | • 残酷 | • 高圧的 |
| • 序列を重んじる | • ワークホリック | • その場しのぎで済ます |
| | (仕事中毒) | |
| • 個人主義的 | • 怠け者 | • クリエイティブ |
| • 集団主義的 | • 知性的 | • おとなしい |
| • 優しい | • 頑固 | • 規律に欠ける |
| • 礼儀正しい | • 悲観的 | • 社交的 |
| • 物の見方が短期的 | • 暗い | • 内向的 |

19. ポーランド文化的特徴 に接し、不安を感じる時がある。

☐	はい
--------------------------	----

☐	いいえ
--------------------------	-----

「はい」と答えた場合、具体例を3つ挙げてください。

.....

.....

.....

20. ポーランド人の振る舞いにときどき驚かされる。

☐	はい
--------------------------	----

☐	いいえ
--------------------------	-----

「はい」と答えた場合、具体例を3つ挙げてください。

.....

.....

.....

21. 非言語コミュニケーション要素で、ポーランド人のコミュニケーションをするときに障壁となっていると思うのはどの要素だと思いますか？該当すると思われる要素に対し例を二つ挙げてください。

ジェスチャー	1. 2.
アイコンタクト	1. 2.
姿勢	1. 2.
表情	1. 2.
相手との距離	1. 2.
その他	1. 2.

22. 年齢

	20 歳未満
	20 歳以上 25 歳未満
	25 歳以上 30 歳未満
	30 歳以上 35 歳未満
	35 歳以上 39 歳未満
	40 歳以上 45 歳未満
	45 歳以上 50 歳未満
	50 歳以上

23. 性別

☐	女性	☐	男性
--------------------------	----	--------------------------	----

24. 国籍

☐	ポーランド	☐	日本	☐	その他
--------------------------	-------	--------------------------	----	--------------------------	-----

25. 勤務暦（ABC のみ）

	1 年未満
	1 年以上 3 年未満
	3 年以上 6 年未満
	6 年以上 9 年未満
	9 年以上

26. 役職

	スペシャリスト
	リーダー
	マネージャー
	シニアマネージャー
	アドバイザー
	その他

ご協力ありがとうございました。