

5

Justyna Zając

Specjalistyczna komunikacja
multikulturowa i multilingwalna
w korporacjach globalnych

Studi@ Naukowe
pod redakcją naukową Sambora Gruczy

IKL@

Wydawnictwo Naukowe
Instytutu Kulturologii i Lingwistyki Antropocentrycznej
Uniwersytet Warszawski

Studi@ Naukowe 5

Komitety Redakcyjne

prof. Sambor Gucza (przewodniczący)
dr Anna Borowska, dr Monika Płużyczka, dr Justyna Zając

Rada Naukowa

prof. Tomasz Czarnecki (przewodniczący)
prof. Adam Elbanowski, prof. Elżbieta Jamrozik, prof. Anna Tylusińska-Kowalska,
prof. Aleksander Wirpsza, prof. Ewa Wolnicz-Pawłowska,
dr hab. Silvia Bonacchi, dr hab. Magdalena Olpińska-Szkiełko

IKL@

Wydawnictwo Naukowe
Instytutu Kulturologii i Lingwistyki Antropocentrycznej
Uniwersytet Warszawski

WARSZAWA 2013

Justyna Zając

Specjalistyczna komunikacja multikulturowa i multilingwalna w korporacjach globalnych

IKL@

Wydawnictwo Naukowe
Instytutu Kulturologii i Lingwistyki Antropocentrycznej
Uniwersytet Warszawski

WARSZAWA 2013

Komitet redakcyjny

prof. Sambor Grucza, dr Anna Borowska,
dr Monika Płużyczka, dr Justyna Zając

Redakcja techniczna

mgr Agnieszka Kaleta

Projekt okładki

BMA Studio

e-mail: biuro@bmastudio.pl

www.bmastudio.pl

Założyciel serii

prof. dr hab. Sambor Grucza

ISSN 2299-9310

ISBN 978-83-64020-04-9

Wydanie pierwsze

Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za zawartość merytoryczną oraz stronę językową publikacji.



Publikacja *Specjalistyczna komunikacja multilingwalna i multikulturowa w korporacjach globalnych* jest dostępną na licencji Creative Commons. Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autora. Zezwala się na wykorzystanie publikacji zgodnie z licencją – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji licencyjnej oraz wskazania autora jako właściciela praw do tekstu.

Treść licencji jest dostępna na stronie: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

Adres redakcji

Studi@ Naukowe

Instytut Kulturologii i Lingwistyki Antropocentrycznej

ul. Szturmowa 4, 02-678 Warszawa

tel. (+48 22) 55 34 253 / 248

e-mail: sn.ikla@uw.edu.pl

www.sn.ikla.uw.edu.pl

Moim Rodzicom

Spis treści

Wykaz skrótów	8
WPROWADZENIE	9
1. MODEL KOMUNIKACJI SPECJALISTYCZNEJ W UJĘCIU ANTROPOCENTRYCZNYM.....	18
1.1. Geneza i główne założenia lingwistyki antropocentrycznej	20
1.1.1. Język/ języki	21
1.1.2. Wiedza/ wiedze	23
1.1.3. Kultura/ kultury	26
1.1.4. Komunikacja międzyludzka: językowa i kulturowa	28
1.2. Specjalistyczna komunikacja multikulturowa i multilingwalna	35
1.2.1. Model komunikacji specjalistycznej	36
1.2.2. Determinanty komunikacji specjalistycznej.....	37
1.2.2.1. Specjalista	37
1.2.2.2. Język specjalistyczny	38
1.2.2.3. Wiedza specjalistyczna	43
1.2.2.4. Kultura specjalistyczna	44
1.2.2.5. Tekst specjalistyczny	45
1.2.2.6. Dyskurs specjalistyczny	47
1.2.2.7. Znaczenie tekstu specjalistycznego	47
1.2.2.8. Tworzenie tekstu specjalistycznego	49
1.2.2.9. Rozumienie tekstu specjalistycznego.....	49
1.2.2.10. Kontekst wewnętrzny	50
1.2.2.11. Kontekst zewnętrzny	50
1.3. Podsumowanie	52
2. KOMUNIKACJA W KORPORACJACH GLOBALNYCH	54
2.1. Lingwistyka biznesu – rys historyczny i zakres poznawczy	54
2.2. Areny komunikacji korporacyjnej (zarys).....	60
2.3. Komunikacja w korporacjach globalnych – ujęcie organizacyjne.....	62
2.3.1. Modele organizacji	63
2.3.2. Kierunki komunikacji.....	65
2.3.3. Struktury komunikacji.....	66
2.3.4. Formalne i nieformalne sieci komunikacji	69
2.4. Specjalistyczna komunikacja multikulturowa i multilingwalna w korporacjach globalnych – ujęcie lingwistyczne	72
2.4.1. BELF (Business English as a lingua franca).....	73
2.4.2. Multilingwalni profesjonaliści i społeczności praktyków	77
2.4.3. Trzecia kultura.....	82
2.5. Podsumowanie	84

3. KOMUNIKACJA W GLOBALNYCH ZESPOŁACH WIRTUALNYCH 86

3.1. Zarządzanie projektami – podstawowe zagadnienia.....	87
3.1.1. Czynniki i kryteria sukcesu projektu.....	89
3.1.1.1. Projekt	89
3.1.1.2. Zarządzanie projektami.....	91
3.1.1.3. Sukces projektu	93
3.1.2. Kierownik projektu, zespół projektowy.....	99
3.1.3. Globalny zespół wirtualny	104
3.2. Narzędzia komunikacji w globalnych zespołach wirtualnych.....	109
3.2.1. Narzędzia elektroniczne.....	110
3.2.1.1. E-mail	111
3.2.1.2. Komunikator	112
3.2.1.3. Konferencje audio/ wideo.....	113
3.2.2. Narzędzia Web 2.0.....	113
3.2.2.2. Fora dyskusyjne.....	117
3.2.2.3. Blogi/ mikroblogi	117
3.3. Komunikacja w globalnych zespołach wirtualnych.....	119
3.3.1. Języki zarządzania projektami i język zespołu	120
3.3.2. Kultura zespołu	123
3.4. Podsumowanie	124

4. KOMUNIKACJA E-MAILOWA W GLOBALNYCH ZESPOŁACH WIRTUALNYCH W UJĘCIU LINGWISTYCZNYM..... 126

4.1. Materiał badawczy.....	126
4.1.1. Charakterystyka globalnej korporacji	128
4.1.2. Opis materiału badawczego.....	128
4.1.3. E-maile specjalistyczne	131
4.1.4. E-mailowy dyskurs specjalistyczny.....	136
4.2. Metoda analizy	142
4.2.1. Wybrane metody badań komunikacji korporacyjnej	144
4.2.1.1. Metoda etnograficzna	146
4.2.1.2. Teoria aktów mowy	147
4.2.1.3. Metoda korpusowa.....	148
4.2.1.4. Analiza gatunku.....	149
4.2.2. Płaszczyzny analizy dyskursu mownego i pisanego.....	151
4.2.3. Implikacje badawcze antropocentrycznego podejścia do języków ludzkich.....	160
4.3. Wyniki analizy materiału badawczego	161
4.3.1. Płaszczyzna wzorów tekstowych i dyskursywnych.....	164
4.3.1.1. Rozpoczęcie e-mailowego dyskursu specjalistycznego	165
4.3.1.2. Zakończenie e-mailowego dyskursu specjalistycznego	170
4.3.1.3. Adresowanie i przeznaczenie e-maila specjalistycznego	180

4.3.1.4. Tytuł e-maila specjalistycznego.....	183
4.3.1.5. Wskaźniki intertekstowości e-maili specjalistycznych.....	186
4.3.2. Płaszczyzna illokucyjna e-mailowego dyskursu specjalistycznego...	191
4.3.2.1. POLECENIE	191
4.3.2.2. PRZYPOMNIENIE.....	193
4.3.2.3. ARGUMENTACJA	194
4.3.2.4. GRZECZNOŚĆ	197
4.4. Podsumowanie	207
5. ZASTOSOWANIE WYNIKÓW BADAŃ	211
5.1. Szkolenie pracowników	212
5.2. Dydaktyka akademicka	215
6. PODSUMOWANIE	218
7. BIBLIOGRAFIA.....	225
7.1. Literatura przedmiotu	225
7.2. Publikacje elektroniczne	246
7.3. Nagrania wideo	248

Wykaz skrótów

AACE	<i>American Association of Cost Engineers</i> [Amerykańskie Stowarzyszenie Inżynierów Kosztów]
ang.	angielski
a. M.	am Main
BELF	<i>Business English as a lingua franca</i>
CofP	<i>community of practice</i> [społeczność praktyków]
DTP	<i>Desktop Publishing</i>
EIL	<i>English as an International Language</i>
ELF	<i>English as a lingua franca</i>
EMT	<i>English as a mother tongue</i>
ENL	<i>English as a native language</i>
et al.	et alteri
HR	<i>Human Resources</i> [dział kadr]
ibid.	ibidem
IPMA	International Project Management Association [Międzynarodowe Stowarzyszenie Project Management]
IuK	<i>Informations- und Kommunikationstechnologien</i> (ang. <i>Information and Communications Technology, ICT</i>), zob. TIK
lit. ang.	literatura anglojęzyczna
lit. niem.	literatura niemieckojęzyczna
m.in.	między innymi
n.	następne
niem.	niemiecki
NGO	<i>non-governmental organisation</i>
NofP	<i>network of practice</i> [sieć praktyków]
NNS	<i>non-native speaker</i>
NS	native speaker
PMBOK	„A Guide to the Project Management Body of Knowledge”
PMI	<i>Project Management Institute</i> [Instytut Zarządzania Projektem]
PMP	<i>Project Management Professional</i> (certyfikat)
red.	pod redakcją
s.	strona/ strony
SPMP	Stowarzyszenie Project Management Polska
TIK	technologie (techniki) informacyjno-komunikacyjne
UE	Unia Europejska
w.	wiek

Wprowadzenie

Od niepamiętnych czasów celem każdej formy działalności gospodarczej jest generowanie zysków. W dobie dynamicznego rozwoju cywilizacji i specjalistycznego podziału pracy cel ten pozostaje wciąż aktualny. Zmianie uległy jedynie sposoby osiągania zysków. Specjalizacja/ profesjonalizacja pracy w powiązaniu z rosnącą konkurencją zmusza przedsiębiorstwa do korzystania z usług zewnętrznych specjalistów bądź firm mających swoje siedziby w innych krajach w celu zmniejszania kosztów pracy (ang. *outsourcing*). Coraz więcej przedsiębiorstw wytwarza swoje produkty w sposób globalny dzięki współpracy między specjalistami z różnych krajów (wikinomia¹). Zmiany w strukturze biznesu są możliwe dzięki rozwojowi globalizacji i powszechnej dostępności nowych rozwiązań technologicznych (Internet, multimedia, e-mail, komunikator, media społecznościowe itd.). Nowe narzędzia umożliwiają porozumiewanie się specjalistów z różnych, niekiedy odległych miejsc na świecie i wspólne realizowanie określonych zadań. Coraz więcej przedsiębiorstw korzysta z tych rozwiązań, co w konsekwencji wpływa na poprawę ich konkurencyjności w skali globalnej, a tym samym przekłada się na wzrost poziomu osiągniętych zysków.

Okazuje się jednak, że nie tylko nowoczesne technologie, najnowsze narzędzia komunikacji czy niższe koszty pracy specjalistów z innych państw umożliwiają redukcję wydatków. Ważna jest także sama organizacja pracy oraz tzw. miękkie kompetencje pracowników, a wśród nich umiejętności językowe/ komunikacyjne: Na znaczeniu zyskuje dziedzina zarządzania projektami (zob. np. G. Levin 2008: 1) oraz szeroko pojęta specjalistyczna komunikacja międzyludzka, która stanowi podstawę zarządzania projektami. Dyskurs specjalistyczny prowadzony przez specjalistów z różnych krajów najczęściej odbywa się w języku angielskim, mimo że nie jest to ich język ojczysty (tzw. język trzeci/ *lingua franca* nazywany w lit. ang. *Business English as a lingua franca*, w skrócie BELF, zob. rozdz. 2.4.1.). Zatem współczesne porozumiewanie się specjalistów z zakresu zarządzania projektami wymaga nieco innego spojrzenia (por. J. Kisielnicki 2011: 179), tzn. analizując współczesną komunikację specjalistyczną w środowisku wielokulturowym, trzeba uwzględnić kwestie związane z technologią, strukturami biznesowymi i globalizacją (por. L. Louhiala-Salminen 2009: 308 i n.). Należy przy tym jednak pamiętać, że na przebieg komuni-

¹ Wikinomia jako forma współpracy opartej na zasadach: otwartości, partnerstwie, współdziałaniu i działaniu globalnym, zob. definicja Dona Tapscotta i Anthony'ego D. Williamsa:

„To succeed, it will not be sufficient to simply intensify existing management strategies. Leaders must think differently about how to compete and be profitable, and embrace a new art and science of collaboration we call *wikinomics*. This is more than open source, social networking, so-called crowdsourcing, smart mobs, crowd wisdom, or other ideas that touch upon the subject. Rather, we are talking about deep changes in the structure and modus operandi of the corporation and our economy, based on new competitive principles such as openness, peering, sharing, and acting globally” (D. Tapscott/ A. D. Williams 2006: 3, wyróżnienie własne).

kacji największy wpływ ma człowiek (E. H. Schein 1988: 12, M. L. Charles 2009a: 458), stąd wszelkie analizy należy zaczynać od niego (antropocentryzm).

W niniejszej pracy podejmuję próbę przybliżenia kwestii związanych z komunikacją za pomocą BELF w zarządzaniu projektami realizowanymi w zespołach międzynarodowych. Rozważania prowadzę w oparciu o autentyczny materiał badawczy, który otrzymałam dzięki uprzejmości kadry zarządzającej jednej z korporacji globalnych, mającej swoją siedzibę na terenie Polski, a dokładniej na terenie województwa mazowieckiego. Tym samym spróbuję wykazać za Christopherem N. Candlinem i Davidem R. Hallem (2007: xii) słuszność następującego twierdzenia: Z jednej strony w odniesieniu do lingwistyki stosowanej badania naukowe powinny opierać się na autentycznych przykładach, zaś z drugiej strony działania praktyczne należy prowadzić z uwzględnieniem rozwiązań teoretycznych:

[...] in Applied Linguistics there can be no good professional practice that isn't based on good research, and there can be no good research that isn't informed by good practice (Ch. N. Candlin/ D. R. Hall 2007: xii).

Pragnę zaznaczyć, że niniejsza praca powstała w ramach multilateralnego projektu badawczego na lata 2009–2012 pt.: „Komunikacja specjalistyczna w przedsiębiorstwach globalnych” realizowanego wspólnie przez prof. dra hab. Sambora Gruczę, Kierownika Zakładu Lingwistyki Języków Specjalistycznych (kierownik projektu) w Instytucie Kulturologii i Lingwistyki Antropocentrycznej Uniwersytetu Warszawskiego, oraz prof. dra Stephana Habscheida, Dyrektora Instytutu Języków Zawodowych [Siegener Institut für Sprachen im Beruf, SISIB] w Uniwersytecie w Siegen (Niemcy). W tym miejscu chciałabym podziękować prof. Samborowi Gruczy i prof. Stephanowi Habscheidowi za poświęcony czas podczas licznych konsultacji oraz za bezcenne uwagi krytyczne i wszelkie wskazówki dotyczące kwestii merytorycznych poruszanych w niniejszej pracy. Dzięki Ich spostrzeżeniom niniejsza praca mogła nabrać ostatecznego kształtu. Na formę książki miały też wpływ rozmowy z wybitnymi naukowcami z zakresu komunikacji w organizacjach podczas pobytów badawczych w Uniwersytetach w Hamburgu i Siegen oraz z praktykami z dziedziny zarządzania projektami w ponadnarodowych przedsiębiorstwach. Do wszystkich tych osób, których nie wymieniam z nazwiska, kieruję moje gorące podziękowania.

* * *

Zarządzanie projektami nie jest nową działalnością. Projekty prowadzono już w starożytnych cywilizacjach, np. w starożytnych Chinach wybudowano Wielki Mur Chiński, a w starożytnym Egipcie powstały podziwiane do dziś piramidy. Już w tak odległych czasach, bez pomocy skomplikowanych narzędzi i Internetu udało się zbudować ogromne budowle, a w przypadku piramid tak je wymierzyć, by cztery boki danej piramidy spotkały się w jednym punkcie. Organizacja tego przedsięwzięcia i koordynacja pracy robotników z pewnością nie były łatwe. W obecnych czasach zarządzanie projektami stanowi dziedzinę naukową rozwijającą się niezwykle dynamicznie, o czym świadczy coraz większa liczba absolwentów studiów zarządzania projektami oraz stale rosnąca liczba uczestników kursów i warsztatów poświęconych

tematyce „project management”. Dziś projekty prowadzone są w wielu obszarach ludzkiej działalności, np. przy produkcji samochodów, maszyn lotniczych, budowie nowego osiedla, stadionu, organizacji konferencji, imprez sportowych, przygotowywaniu tłumaczenia itp. Od niedawna także w jednostkach naukowych są realizowane projekty określane mianem „projektów badawczych” (zob. J. Stalewska/ P. Bednarek 2012: online, J. Stalewska/ K. Krzyżanowski 2012) oraz organizowane szkolenia z szeroko pojętego zarządzania projektami badawczymi i projektami badawczo-rozwojowymi (np. Projekt Skills Fundacji na rzecz Nauki Polskiej, zob. Projekt Skills: online). W niemal każdej dziedzinie zauważono, że zarządzanie projektami nie polega jedynie na stosowaniu najwyższej klasy narzędzi i zatrudnianiu wysoko wykwalifikowanej kadry. Okazuje się, że zastosowanie najlepszych urządzeń, a nawet współpraca z najbardziej doświadczonymi specjalistami nie gwarantują sukcesu danego projektu. Projekty prowadzone są bowiem przez zespół komunikujących się ze sobą specjalistów, a niektóre z nich kończą się niepowodzeniem z uwagi na niezadawalającą komunikację w zespole projektowym. Trudności pojawiają się już wśród osób mówiących tym samym językiem ojczystym. Zakłada się, że im bardziej międzynarodowy jest zespół projektowy, tym więcej wynika problemów, których podłoża, jak twierdzą eksperci z dziedziny zarządzania projektami, należy poszukiwać w nieefektywnej komunikacji.

Dlatego też należy stwierdzić, że dotychczasowy podział w dydaktyce akademickiej na kompetencje zawodowe (profesjonalne) i kompetencje językowe (komunikacyjne) jest sztuczny, ponieważ nie przystaje do potrzeb współczesnego rynku pracy, a nawet ów podział można uznać za szkodliwy (por. W. Forner/ St. Hab-scheid 2006: 7 i n.). Eksperci z dziedziny zarządzania mają bowiem zbyt niskie umiejętności komunikacyjne (zwłaszcza w zakresie języków obcych), zaś u lingwistów stwierdza się niedobory wiedzy pozalingwistycznej. Tymczasem prawie wszystkie zawody i rodzaje działalności profesjonalnej polegają na międzyludzkiej interakcji, czyli implikują porozumiewanie się dzięki językowi:

In an economy characterised by agriculture, primary extraction and production, it does not really matter what the language background of workers is and which other languages they may or may not speak. However, in an economy where business activities centre on knowledge, information and services, language and communication become a part of people’s job, something they may be remunerated for. The term ‘language work’ describes jobs where a substantial aspect of the work consists of language related tasks (I. Piller 2009: 323).

Zarządzanie projektami globalnymi jest przykładem działalności profesjonalnej, w której wykonywanie pracy odbywa się w drodze komunikacji (por. rozdz. 3.1.2.), tzn. zarządzanie projektami można nazwać za Ingrid Piller (*ibid.*) za pomocą angielskiego określenia *language work*. Zatem optymalnym rozwiązaniem byłoby paralelne rozwijanie umiejętności profesjonalnych i komunikacyjnych, tzn. podejście interdyscyplinarne w kształceniu przyszłych pracowników (np. globalnych zespołów projektowych). Dlatego też coraz częściej mówi się o potrzebie interdyscyplinarnego podejścia do badań nad dyskursem specjalistycznym (por. np. F. Bargiela-Chiappini 2009: 12, M. L. Charles 2009a: 460 i n.).

Niniejsza praca wpisuje się w młody kierunek badawczy zwany „lingwistyką języków specjalistycznych i komunikacji specjalistycznej”, w obrębie którego zakłada się współpracę przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. Naukowcy reprezentujący wspomniany kierunek prowadzą badania nad umiejętnościami komunikacyjnymi określonej grupy specjalistów w wybranym obszarze badawczo-naukowym, w tym także uczestników globalnych zespołów projektowych. Celem przedstawicieli lingwistyki języków specjalistycznych i komunikacji specjalistycznej jest profesjonalizacja nowego kierunku. Zdaniem Giseli Brünner (1999: 114) o profesjonalizacji danej dziedziny nauki (kierunku badawczego), czyli o jej progresji od dyscypliny zajmującej się kwestiami czysto teoretycznymi do dyscypliny stosowanej, można mówić, jeżeli:

1. nastąpiła „instytucjonalizacja” dziedziny w uniwersytetach, czyli została ona uwzględniona w formalnym podziale uniwersytetu na mniejsze jednostki (stworzono profesurę i kierunek studiów), opracowano metody badawcze w ramach tej dziedziny;
2. jej przedstawiciele nie zajmują się wyłącznie kwestiami teoretycznymi, lecz podejmują także próbę rozwiązania istniejących problemów społecznych;
3. istnieją zawody, do których można się przygotować, zdobywając odpowiednie wykształcenie wyższe (wiedzę profesjonalną), oraz instytucje sprawujące kontrolę nad przygotowaniem do zawodu i jego wykonywaniem (ostatni etap profesjonalizacji danej dziedziny nauki) (*ibid.*).

Należy podkreślić, że profesjonalizacja nowego kierunku badawczego nie jest jeszcze w pełni ukończona, a jedynie w nielicznych uniwersytetach na świecie nastąpiła jego instytucjonalizacja. Przykładem w tym zakresie jest np. Instytut Języków Zawodowych w Uniwersytecie w Siegen, Niemcy (w 2006 roku świętowano dwuzdziesiątą rocznicę istnienia tego Instytutu, zob. zbiór artykułów wydanych z tej okazji w W. Forner/ St. Habscheid 2006). Badacze zajmujący się lingwistyką języków specjalistycznych i komunikacji specjalistycznej korzystają obecnie z metod pokrewnych kierunków badawczych, zaś sieci profesjonalistów są intensywnie tworzone i rozbudowywane. Niniejsza praca stanowi przyczynek do rozwoju nowego kierunku badawczego w Polsce.

* * *

Celem niniejszej pracy jest próba charakterystyki komunikacji w przedsiębiorstwach globalnych, zwłaszcza komunikacji prowadzonej w jednostkach realizujących projekty polegające na wytwarzaniu konkretnych produktów, oraz określenie właściwości komunikacyjnych uczestników globalnych zespołów projektowych. Dokładniej rzecz ujmując, w niniejszej pracy badam pod kątem lingwistycznym komunikację w zespołach projektowych globalnych korporacji, tzn. analizuję językowe i kulturowe aspekty specjalistycznej komunikacji multikulturowej i multilingwalnej realizowanej przez uczestników globalnych zespołów projektowych. Materiał badawczy stanowią autentyczne zapisy komunikacji z e-mailowego dyskursu specjalistycznego prowadzonego przez międzynarodowy konkretny zespół projektowy w globalnym

przedsiębiorstwie. Za pewne ograniczenie niniejszej pracy można uznać fakt, że materiał badawczy pochodzi z jednego przedsiębiorstwa i dotyczy określonej branży. Jednakże dostęp do zapisów komunikacji wewnętrznej realizowanej w korporacjach globalnych jest obecnie niezwykle trudny (zob. rozdz. 4.1.). Mimo że wyniki przedstawionych w tej książce badań mogą nie mieć bezpośredniego zastosowania we wszystkich przedsiębiorstwach, to pozostają one ważne dla każdej globalnej korporacji (por. też H. Kalle 2006: 20–21).

W toku rozważań zmierzających do realizacji celu głównego pracy podejmuję próbę odpowiedzi m.in. na następujące zasadnicze pytania, które można określić celami szczegółowymi:

- (1) Na czym polega komunikowanie (się)?
- (2) Jakie zadania komunikacyjne należą do obowiązków członków zespołów projektowych?
- (3) Jakie techniczne rozwiązania są przez nich stosowane w celu wykonania powierzonych im zadań komunikacyjnych?
- (4) Przy pomocy jakich języków (specjalistycznych) możliwa jest komunikacja podczas prowadzenia projektów w środowisku multikulturowym i multilingwalnym?
- (5) Jakie umiejętności uczestników zespołów globalnych są nieodzowne przy realizacji projektów w środowisku międzynarodowym?
- (6) W jaki sposób można poprawić komunikację prowadzoną w globalnych zespołach projektowych i jakie korzyści mogą czerpać firmy międzynarodowe z poprawy komunikacji?

Już na wstępie niniejszej pracy można stwierdzić za Theodorem E. Zornem i Mary Simpson (2009: 33 i n.), że analizę dyskursu specjalistycznego prowadzę na poziomie mikro, tzn. badam kwestie językowe i komunikacyjne w oparciu o niewielką grupę specjalistów (ang. *focus group*, zob. M. Gerritsen/ C. Nickerson 2009: 188). Analizie lingwistycznej poddaję konkretne teksty wspomnianych osób tzn. wymieniane przez nie e-maile specjalistyczne (ang. *text-foregrounded research*). Pragnę dodać, że analizowane tu e-maile specjalistyczne członków zespołu projektowego są „typowe” w branży (ang. *consensus-oriented research*), zaś prowadzone badania mają na celu nie tylko uporządkowanie kwestii teoretycznych związanych z analizowanym dyskursem (ang. *theory-emergent research*), ale także przedstawienie wniosków aplikatywnych (ang. *practice-oriented research*).

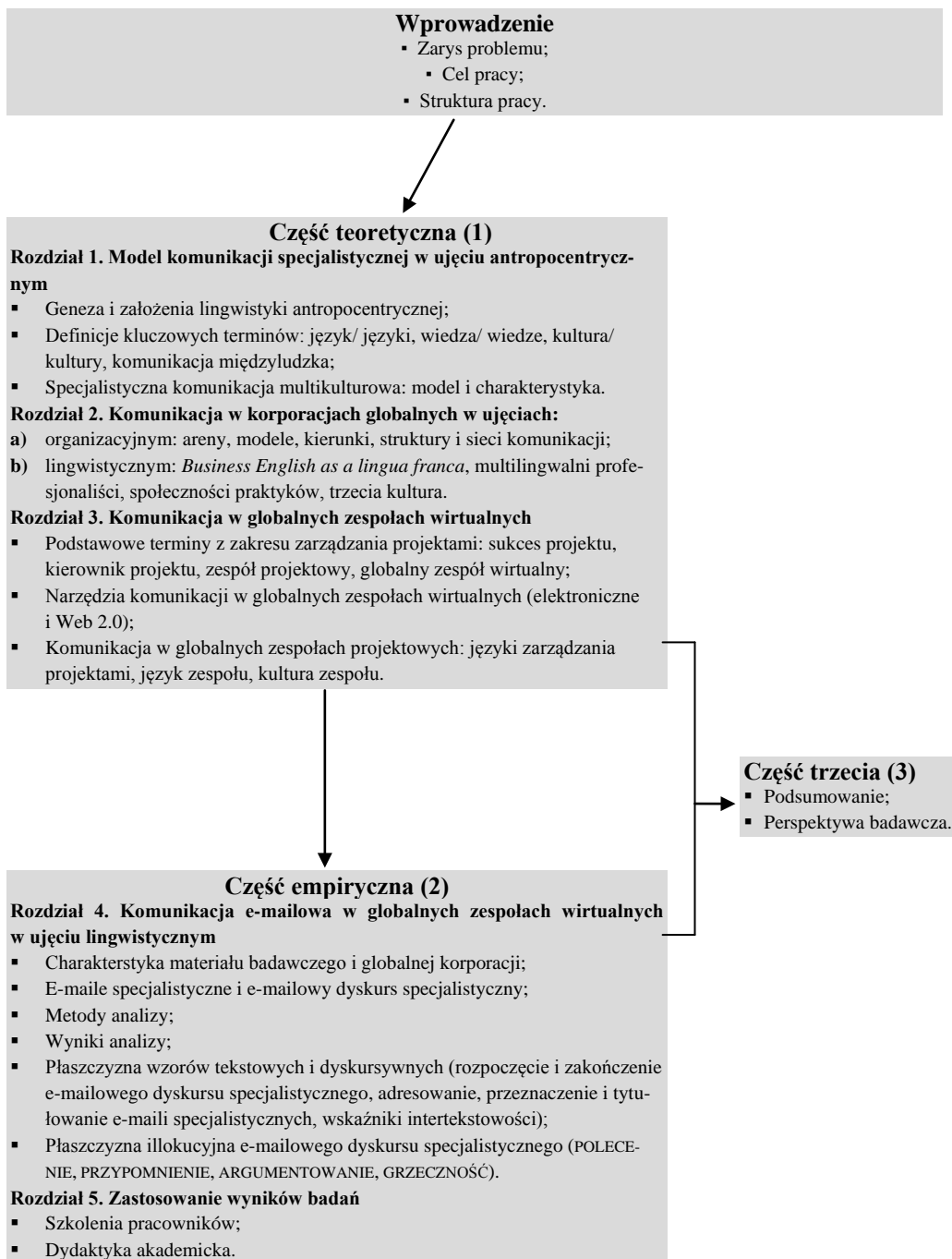
Jednocześnie pragnę podkreślić, że w niniejszej pracy nie podejmuję się udzielenia odpowiedzi na pytanie jak unikać problemów komunikacyjnych w globalnych zespołach projektowych ani nie przedstawiam zasad „właściwej” komunikacji. Wychodzę bowiem z założenia, że każdą sytuację komunikacyjną należy rozpatrywać indywidualnie, a problemy komunikacyjne są nieodłączną cechą środowiska multikulturowego i multilingwalnego (por. Sh. Blum-Kulka 1997: 60). Przyjmuję, że wszyscy współpracujący ze sobą specjaliści, niezależnie od swojego pochodzenia etnicznego, mają na celu osiągnięcie wzajemnego porozumienia. Jednakże mogą je inaczej rozumieć, a tym samym w inny sposób dążyć do jego budowania (por. A. Duszak 1998: 261). Ważne jest zatem, by pracownicy globalnych zespołów projektowych byli świadomi wszelkich podejmowanych działań komunikacyjnych, a nie

tylko tych mogących wywołać potencjalne konflikty. Innymi słowy, w niniejszej pracy pragnę uświadomić przyszłym i obecnym pracownikom zaangażowanym w realizację projektów globalnych znaczenie ich codziennych działań komunikacyjnych, tak by mogli oni antycypować ewentualne konsekwencje własnych działań oraz przewidywać trudne sytuacje i właściwie na nie reagować.

W świetle wymienionych spostrzeżeń podjęta w pracy analiza lingwistyczna komunikacji w globalnych zespołach projektowych ma niewątpliwie znaczenie praktyczne. Co więcej, książka stanowi nie tylko wypełnienie luki poznawczej w dziedzinie zarządzania projektami, ale przede wszystkim jest ambitną próbą wkładu w dorobek naukowy lingwistyki języków specjalistycznych i komunikacji specjalistycznej. Zatem temat książki wydaje się z poznawczego punktu widzenia aktualny i potrzebny.

* * *

Książka ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z trzech części. Część pierwsza (teoretyczna) obejmuje rozdziały pierwszy, drugi i trzeci. Część druga (praktyczna) składa się z rozdziałów czwartego i piątego. Ostatnia część (rozdział szósty) to podsumowanie pracy. Strukturę pracy przedstawiam *en bloc* na Schemacie 1.



Schemat 1. Struktura pracy

W rozdziale pierwszym, który stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań, przedstawiam aspekty komunikacji międzyludzkiej w oparciu o założenia lingwistyki antropocentrycznej. W tej części pracy w oparciu o innowacyjne podejście Franciszka Gruczy do badań nad *językiem ludzkim* i *wiedzą* podejmuję próbę wyjaśnienia przyczyn dotychczasowego błędnego rozumienia komunikacji międzyludzkiej jako „przesyłania/ transportu informacji”, rzekomo funkcjonującej w oderwaniu od konkretnych mówców-słuchaczy. Za Franciszkiem Gruczą redefiniuję podstawowe terminy związane z międzyludzkim porozumiewaniem się, tj. „język”, „wiedza”, „tekst”, „dyskurs”, „kultura”. Znaczenie wymienionych terminów pogłębiam za Samborem Gruczą w odniesieniu do komunikacji specjalistycznej, tzn. wyjaśniam znaczenie terminów kluczowych do prowadzenia rozważań w kolejnych rozdziałach pracy: „specjalista”, „język specjalistyczny”, „wiedza specjalistyczna”, „tekst specjalistyczny”, „dyskurs specjalistyczny” i „kultura specjalistyczna”. Na zakończenie pierwszego rozdziału omawiam aspekty lingwistyczne komunikacji specjalistycznej w środowisku multikulturowym i multilingwalnym, objaśniając znaczenia wyrazów „multikulturowy” i „multilingwalny”.

W rozdziale drugim referuję dotychczasowe ujęcia teoretyczne komunikacji korporacyjnej, w szczególności komunikacji wewnętrznej w globalnych przedsiębiorstwach. W pierwszej kolejności podejmuję próbę uporządkowania polskiej terminologii związanej z komunikacją korporacyjną. Omawiam modele organizacji mające wpływ na sposoby porozumiewania się pracowników i wybór języka w celu komunikacji wewnętrznej. Wymieniam i opisuję kierunki i struktury komunikacji w międzynarodowych przedsiębiorstwach. Wspomniane zagadnienia poszerzam o kwestie językowe i kulturowe omówione w rozdziale pierwszym, czyli o innowacyjne aspekty lingwistyki antropocentrycznej. Charakteryzuję pod kątem lingwistycznym właściwości społeczności praktyków, tworzonych we współczesnych przedsiębiorstwach globalnych. W tym celu wykorzystuję dotychczasowe osiągnięcia badaczy z dziedziny zarządzania.

W kolejnym rozdziale zawężam rozważania do zagadnień dotyczących zarządzania projektami i porozumiewania się w globalnych (wirtualnych) zespołach projektowych. W tej części pracy definiuję podstawowe terminy z dziedziny zarządzania projektami, tj. „projekt”, „cykl życia projektu”, „zarządzanie projektami”, „sukces projektu”, „kierownik projektu”, „zespół projektowy”. Jednocześnie podejmuję próbę uporządkowania polskiej terminologii z zakresu zarządzania projektami, dość często tłumaczonej zbyt dosłownie na język polski z języka angielskiego. Uwzględniając antropocentryczne podejście do badań nad komunikacją specjalistyczną, szczegółowo omawiam zagadnienia dotyczące właściwości komunikacyjnych kierownika projektu i członków zespołu projektowego. W dalszej kolejności przechodzę do przedstawienia kwestii związanych z komunikacją pracowników globalnych zespołów realizujących projekty. Charakteryzuję najważniejsze narzędzia techniczne umożliwiające uczestnikom globalnych zespołów projektowych komunikację ponad granicami państw oraz omawiam aspekty związane z językiem zespołu i kulturą zespołu w środowisku międzynarodowym w oparciu o założenia lingwistyki antropocentrycznej.

Rozdział czwarty poświęcam kwestiom empirycznym. W tym rozdziale opisuję materiał badawczy, na który składają się zapisy komunikacji e-mailowej z realizacji określonego projektu przez zespół w globalnej korporacji, a także omawiam metodę analizy materiału badawczego. W celu przeprowadzenia rzetelnej analizy korzystam z elementów kilku metod badawczych (jakościowej, etnograficznej, korpusowej, teorii aktów mowy, analizy gatunku, analizy dyskursu, lingwistyki tekstu), które uzupełniam o założenia lingwistyki antropocentrycznej. Ze względu na to, że wspomniany materiał badawczy stanowią zapisy komunikacji e-mailowej, to w tym rozdziale przedstawiam także kwestie lingwistyczne związane z e-mailami specjalistycznymi i e-mailowym dyskursem specjalistycznym. Na zakończenie tej części pracy prezentuję wyniki analizy w rozbiciu na płaszczyznę wzorów tekstowych i dyskursywnych oraz na płaszczyznę illokucyjną. Szczegółowo omawiam kwestie rozpoczęcia i zakończenia e-mailowego dyskursu specjalistycznego, adresowania i tytułowania poszczególnych e-maili specjalistycznych podczas realizacji projektów w środowisku multikulturowym i multilingwalnym oraz ich znaczenie dla pomyślnej realizacji projektów globalnych. Omawiam też aspekty intertekstowości w odniesieniu do dyskursu specjalistycznego. Ponadto przedstawiam wybrane akty illokucyjne wykorzystywane w e-mailowym dyskursie specjalistycznym w globalnych zespołach: POLECENIE, PRZYPOMNIENIE, ARGUMENTACJĘ i oceniam pod kątem lingwistycznym ich wpływ na sukces/ porażkę prowadzonych projektów. Prezentuję również strategie grzecznościowe stosowane przez uczestników e-mailowego dyskursu specjalistycznego i tworzone przez nich grzecznościowe akty mowy, ze szczególnym uwzględnieniem strukturalnych i werbalnych wskaźników GRZECZNOŚCI.

W rozdziale piątym wskazuję możliwości zastosowania wyników przeprowadzonych badań zarówno w dydaktyce akademickiej jak również w globalnych korporacjach, w których budowane są globalne zespoły wirtualne mające na celu realizację określonych projektów. Proponuję wdrożenie pewnych nowych rozwiązań w programach kształcenia w uczelniach wyższych oraz w procesie szkoleń pracowników międzynarodowych przedsiębiorstw. Opisując wspomniane rozwiązania, uwzględniam aktualne potrzeby rynku pracy w dobie globalizacji i w czasach wykorzystywania nowoczesnych narzędzi komunikacji.

Rozdział szósty to podsumowanie pracy i nakreślenie perspektywy badawczej w ramach antropocentrycznej lingwistyki języków specjalistycznych i komunikacji specjalistycznej. W tym rozdziale wskazuję możliwości kolejnych badań lingwistycznych w odniesieniu do dziedziny zarządzania projektami globalnymi, której lingwiści, a także badacze reprezentujący inne dyscypliny naukowe, poświęcili dotychczas niewiele uwagi.

Rozważania zamyka bibliografia licząca około 300 pozycji.

1. Model komunikacji specjalistycznej w ujęciu antropocentrycznym

Podstawę niniejszych rozważań stanowi antropocentryczna teoria (rzeczywistych) języków ludzkich opracowana przez Franciszka Gruczę², a następnie rozwijana przez Sambora Gruczę³, dlatego też wszelkie kwestie związane z komunikacją specjalistyczną próbuję usystematyzować w oparciu o założenia wspomnianej teorii. Należy podkreślić, że wypowiedzi w „duchu antropocentrycznym” formułowali też inni autorzy, m.in. Zdzisław Wąsik 1986, 2005, Niklas Luhmann 1987, Waldemar Woźniakowski 1994, Anna Duszak 1998, Barbara Z. Kielar 2002, 2003, Elżbieta Wąsik 2006, 2007, Elżbieta Wąsik i Zdzisław Wąsik 2008, Rudi Keller 2009 (więcej zob. Bibliografia analityczna w S. Grucza 2010a: 55–68). Obecnie można mówić o „lingwistyce antropocentrycznej”⁴ (F. Grucza 2010a) jako dziedzinie nauki.

Na początku niniejszego rozdziału przedstawię podstawowe kwestie i terminy związane z międzyludzkim porozumiewaniem się (rozd. 1.1.). W dalszej części rozdziału omówię zagadnienia dotyczące komunikacji specjalistycznej, które następnie poszerzę o aspekty specjalistycznego porozumiewania się w środowisku międzynarodowym (rozd. 1.2.).

W pierwszej kolejności pragnę zaznaczyć, że:

1. Wszystkie wyrazy omawiane w niniejszym rozdziale traktuję jako terminy specjalistyczne w świetle lingwistyki antropocentrycznej (F. Grucza 2010a) i nie przedstawiam ich znaczenia obiegowego, choć większość z nich (jeśli nie wszystkie) jest używana na co dzień w potocznej komunikacji. Taki stan rzeczy świadczy o tym, jak ważne są omawiane tutaj wyrazy we współczesnym społeczeństwie (K. Ehlich 2007: 483). Jednak w rozważaniach naukowych należy dążyć do ścisłości terminologicznej:

Dies ist aber auch etwas für die Wissenschaft Gefährliches: denn die Einbeziehung eines Terminus in die alltägliche Sprache geht selten ohne semantische Vagheiten ab, die innerhalb der Fachterminologie gerade vermieden werden sollen (K. Ehlich 2007: 483).

2. W niniejszym rozdziale „TERMIN” pisany w cudzysłowie oznacza pewną jednostkę wyrażeniową, zaś *TERMIN* wyróżniony kursywą odnosi się do znaczenia tego terminu (za S. Grucza 2006b: 211).

² por. np. F. Grucza 1983, 1989, 1992a,b, 1993a,b, 1997, 2010a.

³ por. np. S. Grucza: 2006a,b, 2008a, 2010a,b.

⁴ Wraz z utworzeniem w 2010 roku Instytutu Kulturologii i Lingwistyki Antropocentrycznej w Uniwersytecie Warszawskim nastąpiła „instytucjonalizacja” (zob. Wprowadzenie) wspomnianej dziedziny nauki (w tej sprawie zob. S. Bonacchi 2011b: 33–34). Instytut Kulturologii i Lingwistyki Antropocentrycznej został utworzony z połączenia dwóch katedr: Katedry Języków Specjalistycznych oraz Katedry Teorii Języków i Akwizycji Językowej (IKLA: online).

3. W pracy pojawiają się częste odniesienia do literatury anglojęzycznej i niemieckojęzycznej. Wynika to z faktu omawiania tu zagadnień nowych i słabo ukształtowanych terminologicznie w polskiej literaturze przedmiotu. Wiele terminów, które nie mają polskich odpowiedników, a zostały użyte na potrzeby wyjaśnienia wyników moich badań, objaśniam (jedynie pokrótce z uwagi na ich niewielkie znaczenie w niniejszej pracy) w języku polskim i podejmuję próbę ich tłumaczenia na język polski, zostawiając przy pierwszym użyciu wersję oryginalną w przypisie. Podaję także, z jakiego języka pochodzi dany termin oryginalny. Natomiast w tekście zostawiam czasami wersję oryginalną danego wyrażenia w nawiasie. Ma to miejsce wtedy, gdy dany termin jest różnie określany w literaturze obcojęzycznej w zależności od autora, co wiąże się z kilkoma wersjami jego tłumaczenia na język polski. Zostawiając w tekście terminy w języku obcym, próbuję niejako uzasadniać możliwość wystąpienia różnych rozwiązań terminologicznych w języku polskim. Niektórych terminów w językach obcych nie udało mi się przetłumaczyć na język polski. W takich sytuacjach w tekście pozostawiam wersję oryginalną tych terminów i wyjaśniam ich znaczenie. Przyjęcie takich strategii powinno umożliwić czytelnikowi odbiór niniejszego tekstu bez zbędnych zakłóceń. Jednocześnie osoby zainteresowane dogłębną analizą omawianych kwestii będą mogły sprawniej wyszukać odpowiednie terminy w obcojęzycznej literaturze przedmiotu.
4. Wszystkie wyrazy obcojęzyczne zapisuję kursywą z uwagi na obowiązującą w języku polskim zasadę wyróżniania kursywą wszelkich wyrazów i wyrażeń, a nawet całych zdań, które funkcjonują na prawach cytatu z języka obcego. Polskie wyrażenia pełniące rolę cytatów podaję w cudzysłowie.
5. Kilkuwierszowe cytaty zarówno w języku polskim jak i w innych językach wydzielałam z tekstu głównego i wyróżniam mniejszą czcionką oraz wcięciami (lewego i prawego marginesu pola tekstowego). W przypadku cytatów, w których autorzy zaznaczyli pewne fragmenty tekstu kursywą, również wyróżniam wspomniane fragmenty za pomocą tej opcji. Własne wyróżnienia w cytowanych wypowiedziach wyróżniam za pomocą opcji **pogrubienia** i podaję w nawiasie informację „wyróżnienie własne”.
6. Wszystkie cytaty zaczerpnięte z literatury obcojęzycznej zdecydowałam się zostawić w języku oryginalnym z uwagi na ryzyko błędnego lub niejednoznacznego tłumaczenia na język polski zagadnień nowych i nieznanych na gruncie polskim.
7. W niniejszej pracy referuję własne spostrzeżenia i opisuję własne działania w pierwszej osobie liczby pojedynczej. Okazuje się bowiem, że wiele tekstów naukowych pozostaje nadal niezauważonych, ponieważ są one napisane w sposób trudny bądź mało przystępny. Niniejsza praca ma charakter aplikatywny, a wnioski z pracy mają zostać wykorzystane przez co najmniej jedno przedsiębiorstwo w celu optymalizacji komunikacji wewnętrznej. Dlatego też zdecydowałam się na prezentację własnego stanowiska w sposób eksplicytny.

1.1. Geneza i główne założenia lingwistyki antropocentrycznej

Narodziny lingwistyki antropocentrycznej są ściśle związane z „antropocentryczną teorią rzeczywistych języków ludzkich”, której początki sięgają lat 70. minionego wieku (zob. F. Grucza 1971, 1975, 1976). Pierwsza wersja antropocentrycznej teorii rzeczywistych języków ludzkich, pierwotnie nazywanej „relatywistycznym podejściem do języków ludzkich”, ukazała się drukiem w 1983 roku w monografii pt.: „Zagadnienia metalingwistyki. Lingwistyka – jej przedmiot, lingwistyka stosowana”. Geneza tej teorii jest związana z obserwacją poczynioną przez jej autora, dotyczącą błędnego rozumienia wyrażenia „język”. Dokładniej rzecz ujmując, autor antropocentrycznej teorii rzeczywistych języków ludzkich zauważył, że przedstawiciele liczących się w ówczesnym czasie (lata 70. XX w.) nurtów lingwistycznych przedstawiali na rozważaniu wobec *języków* kwestii dotyczących ich natury funkcjonalnej zwanej też interpersonalną, wskazującą na możliwość porozumienia się ludzi ze sobą. Natomiast pomijali funkcje kognitywne języków ludzkich, czyli ich funkcje intrapersonalne, dzięki którym poszczególne osoby mogą „pozyskiwać, gromadzić i odzwierciedlać wiedzę o sobie i o świecie” (F. Grucza 1993b: 27). Badacze pozostawiali bez odpowiedzi także pytania natury ontologicznej związane z wyrażeniem „język”. Takie podejścia do języków spowodowało, że *języki ludzkie* niesłusznie traktowano (i niejednokrotnie traktuje się je w ten sposób także w obecnych czasach) jako byty autonomiczne. Kolejnym uchybieniem ówczesnych teorii było utożsamianie *wiedzy* z wyrażeniami językowymi, a przede wszystkim z tekstami. Innymi słowy, wspomniane braki spowodowane lekceważeniem kwestii ontologicznych w odniesieniu do *języka ludzkiego* i do *wiedzy* stały się przyczynkiem do rozwoju antropocentrycznej teorii języków ludzkich (por. S. Grucza 2008a: 119 i n., 2010a: 42–43). Należy podkreślić, że w ramach tej teorii przyjęta przez Franciszka Gruczę definicja „języka” (rozdz. 1.1.1.) jest uznawana za rewolucyjną w zakresie lingwistyki, stąd też wspomnianą teorię również należy uznać za innowacyjną:

Jeżeli przyjmie się zaproponowaną definicję języka, trzeba się liczyć z konsekwencjami przededefiniowania rozumienia wszystkich dotychczasowych terminów, np. idiolekt, dialekt, socjolekt, etnolekt, trzeba inaczej spojrzeć na rzeczywistość fizyczną i psychiczną tekstów językowych, itd. Miałoby to znamiona rewolucji w sensie Kuhnowskim, podobnie jak wydaje się, że rewolucyjne były zmiany zaproponowane przez N. Chomsky’ego, o czym również sam autor [= Franciszek Grucza – J.Z.] jest przekonany, jeśli znalazłaby się społeczność naukowa, która przyjęłaby paradygmat pojęciowy i metodologiczny zaproponowany w omawianej pracy. Koncepcja autora [= Franciszka Gruczy – J.Z.], choć dobrze uzasadniona wobec lingwistyki stosowanej, burzy bowiem dotychczasowy porządek terminologiczny i badawczy w obrębie lingwistyki czystej. Lingwiści, którzy by ją chcieli zaakceptować, zauważyliby, że to, co dotychczas było robione w językoznawstwie, było pozbawione sensu (Z. Wąsik 1986: 101).

Założenia antropocentrycznej teorii języków ludzkich zostały zebrane w pracach Franciszka Gruczy (F. Grucza 1983, 1989, 1992a,b, 1993a,b, 1997a, 2010a) i Sambo-

ra Gruczy (S. Grucza 2006a,b, 2008a, 2010a,b). Z uwagi na dynamiczny rozwój antropocentrycznej teorii języków ludzkich i jej zastosowanie w badaniach lingwistycznych (np. J. Osiejewicz 2009, S. Bonacchi 2011a, 2011b) można obecnie mówić o wyodrębnieniu się pewnego obszaru lingwistyki, określanego mianem „lingwistyki antropocentrycznej” (F. Grucza 2010a, por. rozdz. 4.2.3.).

W podrozdziałach 1.1.1. i 1.1.2. omówię braki występujące we współczesnym definiowaniu podstawowych terminów z zakresu tradycyjnej lingwistyki i przedstawię, w jaki sposób można je uzupełnić na gruncie lingwistyki antropocentrycznej.

1.1.1. Język/ języki

Na początku spróbuję sprostować wymienione w podrozdziale 1.1. nieścisłości dotyczące pojmowania wyrażenia „język”. Zgodnie z założeniami lingwistyki antropocentrycznej można stwierdzić, że *języki ludzkie* istnieją wyłącznie w powiązaniu z konkretnymi ludźmi i są zlokalizowane w mózgach ludzkich, tzn. są to immanentne właściwości konkretnych ludzi, a dokładniej: immanentne właściwości mózgów konkretnych osób (por. też „homolingwistyka”⁵/ „lingwistyka ludzi”⁶ V. H. Yngve 1996: 277 oraz „koncepcja języka zorientowana na człowieka” E. Wąsik/ Z. Wąsik 2008: 142). Nie ustalono dotychczas, w jakiej postaci języki są „zrealizowane” w mózgach ludzkich: czy w komórkach, czy w składnikach komórek, czy też jeszcze w jakiejś innej postaci (F. Grucza 1993b: 35 i n.). W żadnym wypadku języki ludzkie nie są bytami samoistnymi (autonomicznymi) ani ponadindywidualnymi:

To, co zdaje się być oczywistą prawdą, to fakt, że język związany ze świadomością i funkcjonujący na bazie świadomości, stanowi właściwość pojedynczego człowieka (E. Wąsik 2006: 232).

Języki ludzkie nie zawierają się ani w słownikach, ani w tekstach, ani w innych zewnętrznych wypowiedziach językowych (wyrazach, zdaniach) (por. F. Grucza 1993b: 29–30), ponieważ słowniki/ teksty/ zewnętrzne wypowiedzi językowe to jedynie pewne obiekty zrealizowane w postaci graficznej lub dźwiękowej, służące komunikacji międzyludzkiej. Należy zatem przewycięzać wszelkie tendencje do animizacji, czy wręcz biologizacji (nadawania cech istot żywych, F. Grucza 1983: 306), pojęciowej reifikacji (nadawania statusu samodzielnych rzeczy) bądź apriorycznej ideologizacji (traktowania jako bytów istniejących niezależnie od człowieka) języków ludzkich (zob. F. Grucza 1993b: 37). W celu rozwiania wszelkich wątpliwości na temat błędnego podejścia do ontologicznej metryki języków ludzkich warto przytoczyć w tym miejscu porównanie, którego użył autor antropocentrycznej teorii rzeczywiście języków ludzkich:

⁵ W lit. ang. *human linguistics*.

⁶ W lit. ang. *linguistics of people*.

Uzewnętrznione (zrealizowane) wyrazy, zdania czy teksty, mają się tak do rzeczywistych języków ludzkich jak określone produkty do programów, na podstawie których zostały wytworzone (F. Grucza 1993b: 30).

Różnica między językami ludzkimi a tekstami/ wypowiedziami językowymi polega na tym, że języki ludzkie nie podlegają bezpośredniej obserwacji empirycznej, natomiast teksty/ wypowiedzi językowe podlegają takiej obserwacji, gdyż są one materialnie zrealizowane (np. w postaci graficznej lub dźwiękowej). Co więcej, na podstawie obserwacji wspomnianych tekstów/ wypowiedzi językowych i w powiązaniu z ich odbiorcami oraz twórcami (por. F. Grucza 1993b: 33) można poznawać języki ludzkie, tzn. można dokonywać rekonstrukcji wiedzy językowej konkretnych osób (*ibid.* s. 43). Innymi słowy, języki ludzkie można najpełniej poznawać, bezpośrednio obserwując akty komunikacyjne wybranych ludzi. Same uzewnętrznione wypowiedzi językowe umożliwiają poznanie konkretnych języków ludzkich w znacznie mniejszym stopniu, gdyż wypowiedzi mogą odzwierciedlać co najwyżej niektóre właściwości języka (*ibid.*).

Referując założenia lingwistyki antropocentrycznej, należy zaznaczyć dwie kwestie związane z ontologicznym podejściem do języków ludzkich. Po pierwsze trzeba oddzielić idealne modele języków nazywane „językami narodowymi” (np. „język polski”), które nie istnieją w sposób rzeczywisty, od rzeczywistych języków ludzkich. W sposób realny istnieją języki konkretnych osób (idiolekty) oraz języki osób wziętych pod uwagę (polilekty). Na polilektach można wykonywać pewne „operacje”, tzn. można wyróżnić wspólną część (logiczny przekrój) lub logiczną sumę idiolektów osób stanowiących daną wspólnotę (por. F. Grucza 1997b: 79–80). W tym miejscu pragnę zasygnalizować, że w niniejszej pracy zajmuję się wyłącznie językami istniejącymi rzeczywiście, gdyż praktykę badawczą można prowadzić na podstawie konkretnych osób i ich konkretnych działań/ wypowiedzi językowych (F. Grucza 2010a: 36).

Po drugie, należy zwrócić uwagę na to, w jaki sposób ludzie wytwarzają swoje własne języki. Otóż w rozumieniu lingwistyki antropocentrycznej każdy człowiek rekonstruuje (tworzy; powszechnie używa się w tym kontekście wyrażen: „uczy się”, „przyswaja”) swój własny język samodzielnie, rozwijając własne wyposażenie genetyczne (F. Grucza 1993b: 38), na wzór i podobieństwo języków innych mówców-słuchaczy. Dodatkowo rekonstrukcja jest możliwa dzięki bodźcom językowym (tekstom/ wypowiedziom językowym) docierającym do każdego człowieka, a przebiega ona w oparciu o właściwości lingwogeneratywne danej osoby, czyli dzięki jej naturalnemu (genetycznemu) potencjałowi lingwalnemu (por. S. Grucza 2008a: 126, 153, F. Grucza 2010a: 31, 41). Dzięki wspomnianym bodźcom językowym każdy człowiek nie tylko rekonstruuje swój własny język, ale także przyswaja reguły tworzenia wypowiedzi oraz reguły posługiwania się nimi (F. Grucza 1992a: 21). Stąd można stwierdzić, że „język” to zbiór reguł operacyjnych, na podstawie których dana osoba tworzy, nadaje, odbiera i rozumie wypowiedzi, jak również posługuje się nimi (*ibid.* s. 13). Dodatkowo należy uzupełnić wspomniane reguły o wiedzę o nich, a także o umiejętności posługiwania się tymi regułami (a także wypowiedziami) w zależności od kontekstu (por. F. Grucza 1992a: 31). Na podstawie powyższych rozważań

należy stwierdzić, że języki ludzkie nie funkcjonują ani samodzielnie ani bezkontekstowo.

Zatem język jest z jednej strony wytworem natury, „wyposażeniem” natury człowieka (rozwijanym dzięki wyposażeniu genetycznemu człowieka), a z drugiej strony zależy także od „wyposażenia” kulturowego człowieka (m.in. od znajomości reguł tworzenia wypowiedzi, umiejętności posługiwania się wypowiedziami) (F. Grucza 1989: 27–29, 1992a: 9–11). Na tej podstawie Franciszek Grucza mówi o stopniowości „porozumienia” i wyróżnia dwa aksjomaty: (1) porozumienie dwóch osób nieznających jednego wspólnego języka jest możliwe, innymi słowy nie ma takich dwóch osób, które nie mogłyby się porozumieć w jakimś stopniu, (2) znajomość wspólnego języka nie jest gwarantem całkowitego porozumienia, tzn. nie ma dwóch osób, które mogłyby się w pełni porozumieć (F. Grucza 1992a: 11, zob. też D. Wolf 2010: 16).

Ponadto zakres znaczeniowy wyrażenia „język” w rozumieniu lingwistyki antropocentrycznej nie jest ustalony z góry, lecz można go wyznaczać węższej, szerszej lub najszerszej, tzn. znaczenie wyrażenia „język” może obejmować wyłącznie struktury wyrażeniowe (węższy zakres) lub struktury wyrażeniowe powiązane ze znaczeniem (szerszy zakres) lub też struktury wyrażeniowe powiązane ze znaczeniem i z regułami komunikacyjnymi (najszerszy zakres) (S. Grucza 2010a: 45–46). Jak już wspomniałam, w niniejszej pracy zajmuję się kwestiami języków rzeczywistych, a w tym miejscu pragnę podkreślić, że *języki ludzkie* interesują mnie w swoim najszerszym zakresie znaczeniowym, tzn. w obrębie tego co nazywam tu „znajomością języka” mieści się nie tylko znajomość jednostek leksykalnych i struktur językowych (ich znaczenie), ale także znajomość reguł komunikacyjnych i umiejętność posługiwania się nimi oraz umiejętność posługiwania się wypowiedziami językowymi w zależności od kontekstu.

1.1.2. Wiedza/ wiedze

W celu wyjaśnienia drugiego z mankamentów wcześniejszych teorii, czyli w celu wytłumaczenia błędnego rozumienia wyrażenia „wiedza”, warto przytoczyć następujący cytat:

[...] z reguły nie wyjaśnia się znaczenia, jakie przypisuje się [...] wyrazowi „wiedza”. [...] Z reguły nie czynią tego [...] lingwiści [...]. Przeważnie nie czynią tego nawet specjaliści zajmujący się wyjaśnieniem kwestii dotyczących porozumiewania się ludzi ze sobą. A nie czynią tego, bo, jak się zdaje, zakładają, że chodzi o sprawę oczywistą. Tak jednak nie jest. Efekt: notorycznie przypisuje się wiedzy właściwości, których ta nie posiada, i zarazem ignoruje się istotne cechy posiadane przez nią naprawdę, a następnie całkiem błędnie odpowiada się [...] na pytania o to, czym języki ludzkie są naprawdę.

Mówiąc krótko: okazuje się, że podmioty nierozumiejące właściwie, czym jest wiedza rzeczywiście, nie potrafią należycie wyjaśnić ani istoty ani aktów (procesów) pozyskiwania wiedzy naukowej, ani aktów (procesów) jej transferencji.

Jak długo nie wyjaśni się tej kwestii, tak długo nie będzie się w stanie zrozumieć, na czym polega wyrażanie (przedstawianie) czy przekazywanie (dostarczanie) innym jakiegokolwiek wiedzy; tak długo nie będzie się w stanie zrozumieć, o czym mówimy, gdy mówimy o pozyskiwaniu i/lub przyswajaniu sobie jakiegokolwiek wiedzy. [...] Bez zrozumienia, czym jest wiedza, nie sposób wyjaśnić ani rzeczywistych funkcji wyrażen (tekstów) językowych, ani istoty rzeczywistych języków ludzkich – ani narodowych, ani specjalistycznych. Słowem, bez uprzedniego wyjaśnienia tych kwestii nie sposób wyjaśnić istoty tego, co nazywa się „językowym porozumiewaniem się ludzi ze sobą” (F. Grucza 2004a: 21).

Z powyższego cytatu wynika, że przyjęte potoczne znaczenie wyrazu „wiedza” jako „ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się, zasobu informacji z jakiejś dziedziny” (zob. S. Dubisz 2003) jest błędne. Prowadzi ono bowiem do mylnych wniosków w kwestii międzyludzkiego porozumiewania się. Tymczasem rzeczywista wiedza jest konkretną właściwością konkretnej osoby. To oznacza, że rzeczywista wiedza nie jest rzeczą istniejącą samodzielnie i nie istnieje ona w ogóle (F. Grucza 2004a: 22). Z powyższych stwierdzeń można wysunąć wniosek, że w odniesieniu do „wiedzy” należałoby używać tego wyrazu w liczbie mnogiej:

W odniesieniu do desygnatów wyrazu »wiedza« należałoby używać tego wyrazu w liczbie mnogiej [...]. [...] Rzeczywista wiedza nie jest czymś istniejącym w liczbie pojedynczej i nie jest też – dodajmy – niczym jednorodnym (*ibid.*).

Jednakże, jak zauważa Franciszek Grucza, nie jest to możliwe ani w języku polskim ani w wielu innych językach z uwagi na obowiązujące zasady gramatyczne (*ibid.*). W słownikach: polskim (S. Dubisz 2003), angielskim (Oxford 2000: 714) i niemieckim (Duden: online) można znaleźć adnotację o tym, że wyrazów odpowiednio „wiedza”, „knowledge” i „Wissen” używa się w liczbie pojedynczej. Niemniej jednak w języku lingwistyki dąży się do tego, by używać wyrazu „wiedza” w liczbie mnogiej (por. S. Grucza 2008a: 264).

Wiedzę rzeczywistą każdego człowieka można podzielić na jego wiedzę genetyczną i wiedzę kulturową (F. Grucza 2004a: 23 i n.). Rzeczywista wiedza genetyczna to wiedza odziedziczona przez daną osobę po jej przodkach. Przeważnie posiadacze wiedzy genetycznej nie są świadomi faktu jej posiadania. Siedliskiem wiedzy genetycznej jest mózg danego człowieka, a także jego inne organy/ komórki. Ludzie przekazują w sensie dosłownym swoją wiedzę genetyczną potomkom. Należy jednak podkreślić, że w przekazie zawarte są jedynie pewne elementy wiedzy genetycznej, a nie jej całość. Co więcej, przekazując swoją wiedzę genetyczną, dany człowiek jej nie traci. Natomiast osoba dziedzicząca daną wiedzę genetyczną może ją mniej lub bardziej wykorzystać. Z kolei rzeczywista wiedza kulturowa (wiedza o świecie) to wiedza wytworzona przez konkretną osobę w wyniku jej udziału w procesach edukacji, socjalizacji i samodzielnych aktów poznania. Wyłącznym siedliskiem wiedzy kulturowej człowieka jest jego mózg. Oznacza to, że, w przeciwieństwie do wiedzy genetycznej, nie ma możliwości przekazania wiedzy kulturowej innym ludziom (*ibid.*). Każdy człowiek może natomiast nieustannie wzbogacać swoją wiedzę kulturową.

Przekazywanie wiedzy kulturowej nie jest możliwe, gdyż „po przekazaniu wiedza zmieniałaby swego właściciela” (F. Grucza 2004a: 25). A tak oczywiście nie jest. *Wiedza* nie zawiera się w żadnych tekstach/ wypowiedziach językowych. Teksty/ wypowiedzi językowe są jedynie (dźwiękowymi/ graficznymi) reprezentacjami/ zastępnikami wiedzy, co można podsumować w następujący sposób:

Zu meinem Adressaten kommen lediglich die Geräusche, die ich beim Sprechen erzeuge oder die grafischen Figuren, die ich beim Schreiben zu Papier bringe. Meine Gedanken selbst bleiben, wo sie sind: in meinem Kopf (R. Keller 2009: 25).

Rzeczywistą wiedzę kulturową konkretnej osoby można podzielić na wiedzę językową i wiedzę niejęzykową (wiedzę o świecie). Wiedza językowa to istniejąca w mózgu wiedza dotycząca jednostek leksykalnych, struktur językowych oraz reguł komunikacyjnych (por. rozdz. 1.1.1.). Zatem wiedza językowa konkretnej osoby, podobnie jak sam język, istnieje wyłącznie w mózgu tej osoby (idiowiedza), i stanowi ona pewien rodzaj jej wiedzy o świecie. Idiowiedza językowa nie jest bytem samodzielnym i nie podlega bezpośredniej obserwacji empirycznej: *Wissen [...] kann nicht in Dokumente externalisiert werden, sondern steckt in Köpfen* (M. Koch/ A. Richter 2009: 11).

Wytworzona przez daną osobę językowa wiedza o świecie stanowi podstawę rozumienia przez tę osobę świata. Jednocześnie każda nowa wiedza o świecie pozyskana przez daną osobę „wymusza” niejako zmianę jej językowej wiedzy o świecie. Zdarza się, że zmiany językowej wiedzy o świecie są tak daleko idące, że wzbogacenie zasobu zinternalizowanych form wyrażeniowych nie wystarcza, lecz pojawia się potrzeba wytworzenia nowego języka specjalistycznego (F. Grucza 2004a: 28).

Należy podkreślić, że wiedza językowa i wiedza niejęzykowa nieustannie wpływają na siebie, tzn. wiedza językowa warunkuje rozumienie wiedzy niejęzykowej, zaś wiedza niejęzykowa funduje zdawanie sobie sprawy z tej pierwszej (F. Grucza 2004a: 28). Jednocześnie należy podkreślić, że nie ma możliwości wyznaczenia ani wyraźnej ani stałej granicy między wiedzą językową a wiedzą niejęzykową (*ibid.*).

Idiowiedzę można zrekonstruować na podstawie analizy i obserwacji odpowiednich działań danej osoby. Jednym ze sposobów rekonstrukcji idiowiedzy jest analiza tekstów, poprzez które dana osoba „wyraża” swoją wiedzę (por. S. Grucza 2008a: 165). Z kolei „wyrażanie” idiowiedzy, a tym samym wytwarzanie tekstów, jest możliwe dzięki idiolektom (*ibid.* s. 162). Dlatego też należy jeszcze raz podkreślić, że błędnym jest stwierdzenie sugerujące, jakoby wiedza zawierała się w tekstach/ wypowiedziach językowych.

Podobnie jak to miało miejsce w przypadku *języków ludzkich* (por. 1.1.1.), tak i w odniesieniu do *wiedzy* należy zauważyć, że każdy człowiek rekonstruuje swoją idiowiedzę sam, na wzór i podobieństwo idiowiedzy innych ludzi. Zatem na początku procesu rekonstrukcji swojej wiedzy jest on niejako zdany na docierające do niego bodźce z zewnątrz (por. S. Grucza 2008a: 165), czyli na teksty wytworzone przez innych ludzi. Ponadto należy podkreślić, że każdy człowiek podczas rekonstrukcji idiowiedzy „korzysta” ze swojego specyficznego rodzaju właściwości biologiczno-

genetycznych, które Sambor Grucza nazywa „właściwościami wiedzogeneratywnymi” (*ibid.*).

Z kolei w odniesieniu do tzw. „wiedzy wspólnej” należy zauważyć rzecz następującą: Sumę bądź przekrój logiczny idiomów branych pod uwagę osób określa się w terminologii teorii antropocentrycznej mianem „poliwiedzy”.

1.1.3. Kultura/ kultury

W podrozdziale 1.1.1. stwierdziłam za Franciszkiem Gruczą, że *język* to „wytwór” zarówno natury ludzkiej jak i kultury człowieka. Autor teorii antropocentrycznej ujął ten stan rzeczy następująco:

Poszczególne języki /=lekty/ są więc z jednej strony w swej istocie zdeterminowane naturą, a z drugiej są dziełem człowieka, efektem i świadectwem jego kultury, a także poziomowi tej kultury (F. Grucza 1989: 28).

W podrozdziale 1.1.1. wspominałam też, że naturę ludzką należy utożsamiać z wyposażeniem genetycznym człowieka. A co dokładnie oznacza wyrażenie „kultura”? W niniejszym podrozdziale spróbuję omówić znaczenie tego wyrazu.

Wyraz „kultura” można zdefiniować w analogii do wyrazu „język”. Autor antropocentrycznej teorii rzeczywistych języków ludzkich wielokrotnie wskazywał bowiem na możliwość rozszerzenia tej teorii na „kulturę” (F. Grucza 1989, 1992a, 1993a, 2000). Sambor Grucza (2008a: 122) pisze *explicite* o „antropocentrycznej teorii rzeczywistej kultury ludzkiej”, zaś Silvia Bonacchi (2011a: 60 i n., 2011b) o „antropocentrycznej kulturologii”. Daleko posunięte podobieństwo między językiem a kulturą (F. Grucza 1992a: 41) oznacza, że *kultura* istnieje zawsze w powiązaniu z człowiekiem, a właściwie należy ją traktować jako immanentną właściwość mózgow konkretnych mówców-słuchaczy (S. Grucza 2006a: 30). W żadnym wypadku nie można postrzegać kultury jako czegoś istniejącego autonomicznie poza człowiekiem ani też jako czegoś „zawartego” w tekstach (*ibid.*). Podobnie jak *język*, tak i *kultura* jest pewnym zbiorem reguł produkowania twórców/ wyrażen kulturowych i reguł posługiwania się nimi. Istotne są również wiedza o regułach i umiejętności posługiwania się nimi (F. Grucza 1992a: 49). Zatem „kultura” to umiejętności (wiedza i sprawności) wytworzone przez człowieka, którymi się on „posługuje” w swoim działaniu (F. Grucza 1989, 1992a, S. Grucza 2006a: 36). Warto przy tym podkreślić, że w żadnym razie kultury nie można utożsamiać z wytworami kulturowymi, tak jak nie można postawić znaku równości między językiem a wypowiedziami językowymi. Wytwory kulturowe to jedynie świadectwo kultury jej twórców (F. Grucza 1992a: 45).

Skoro w rozumieniu lingwistyki antropocentrycznej *kultura* jest powszechnym, wręcz obligatoryjnym składnikiem przede wszystkim każdego człowieka, a w dalszej kolejności każdej wspólnoty ludzi, ich własnością i właściwością (F. Grucza 1992a: 41), to należy oddzielić kulturę dowolnego konkretnego człowieka („idiokulturę”) od kultury zbiorowej jakiejś wspólnoty („polikulturę”) (S. Grucza 2006a: 36). „Idiokulturę” można zdefiniować jako umiejętności wytworzone przez konkretną osobę, któ-

rymi kieruje się ona w swoim działaniu (*ibid.*). Tak rozumiana idiokultura stanowi pewną całość i jest wielkością dynamiczną (F. Grucza 1989: 14). Natomiast „polikultura” może być traktowana jako suma idiokultur (jako pewne uogólnienie idiokultur) lub jako przekrój logiczny zbioru idiokultur osób branych pod uwagę (S. Grucza 2006a: 36).

Ponadto kultura, podobnie jak języki ludzkie, nie podlega bezpośredniej obserwacji empirycznej (rozdz. 1.1.1.), natomiast takiej obserwacji podlegają wytwory kulturowe:

Die kulturellen Eigenschaften, die in idiokulturellen und polykulturellen Prozessen aktiviert werden, lassen sich nicht direkt beobachten, sondern können lediglich anhand der jeweiligen kulturellen Äußerungen (Hervorbringungen) rekonstruiert und beschrieben werden (S. Bonacchi 2011a: 69).

Powyższe uwagi dotyczące wyrazu „kultura” poczynione w odniesieniu do ustaleń dotyczących wyrazu „język” należy uzupełnić o następującą kwestię: Człowiek jest w pierwszej kolejności zdolny do wytwarzania twórców kulturowych, a dopiero w dalszej kolejności do wytwarzania twórców językowych:

Phylogenetisch ist jeder Mensch wohl in erster Linie als ein kulturfähiges und kulturgenerierendes und erst danach als ein sprachfähiges und sprachgenerierendes Wesen zu betrachten (F. Grucza 2000: 22).

Co więcej, w rozumieniu lingwistyki antropocentrycznej to język stanowi uzupełnienie kultury: *die Sprache ist als eine Art Bereicherung der gesamten menschlichen Kultur* (F. Grucza 2000: 23). W związku z powyższymi uwagami w obręb kultury należy włączyć zrealizowane środki wyrażeniowe danego języka, tzn. system leksykalny, morfologiczny, syntaktyczny oraz wszelkie reguły i zasady działania komunikacyjnego (F. Grucza 1989: 27–28). Analogicznie należy traktować właściwości językowe, tzn. właściwości językowe są dopełnieniem właściwości kulturowych (por. S. Bonacchi 2009: 39), a nie odwrotnie.

Wielu uczonych zajmujących się kwestiami kultury i/ lub komunikacji postuluje, że „kulturę” należy definiować jako zbiór reguł, których nieznanie jest powodem porażki w komunikacji: *Wer die Regeln nicht kennt und anzuwenden versteht, muss [...] scheitern* (A. Thomas 2003a: 21). Kultura jest zdaniem Alexandra Thomasa (*ibid.* s. 22) „systemem orientacyjnym”⁷. Każdy człowiek odczuwa potrzebę odnalezienia się w świecie, innymi słowy: chce umieć orientować się w świecie, co jest możliwe dzięki kulturze. Z pomocą kultury możliwe jest bowiem nadawanie rzeczom, ludziom, zdarzeniom itp. znaczeń i sensu (*ibid.*). Takie rozumienie „kultury” jako „cennej pomocy” przy porządkowaniu świata danego człowieka można przenieść również na rozumienie wyrazu „język”. Język umożliwia bowiem kategoryzację świata, myślenie o świecie i przeżywanie świata (F. Grucza 1992a: 17), orientację w świecie, tworzenie wspólnot – pozwala „uczynić kosmos z chaosu” (por. G. Matelzke 1996: 21):

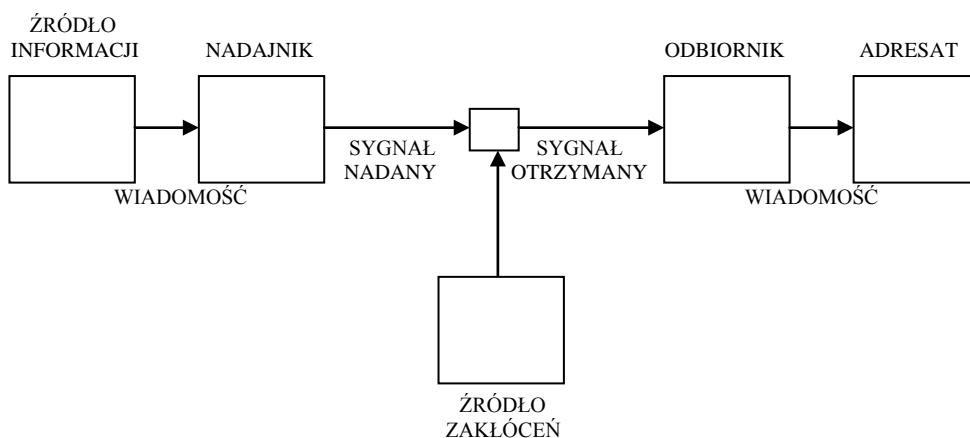
⁷ W lit. niem. *Orientierungssystem*.

Durch Sprache macht der Mensch aus dem Chaos einen Kosmos; ohne Sprache wäre er nicht in der Lage, sich in dieser Welt zu orientieren und funktionierende Gemeinwesen aufzubauen (G. Maletzke 1996: 21).

Zatem *kultura* i *język* spełniają nie tylko funkcje komunikacyjne, ale także funkcje kognitywne.

1.1.4. Komunikacja międzyludzka: językowa i kulturowa

Zanim przejdę do analizy „komunikacji” w rozumieniu lingwistyki antropocentrycznej, omówię tradycyjny model ludzkiego porozumiewania się. Przeważnie „komunikacja międzyludzka” jest pojmowana jako akt przesyłania lub przekazywania informacji za pomocą kanału komunikacyjnego od nadawcy do odbiorcy, przy czym wyrażenia „nadawca” i „odbiorca” są interpretowane dosłownie. Jednym z najbardziej znanych modeli międzyludzkiego porozumiewania się jest „matematyczny model procesu komunikacji” opracowany przez Claude’a E. Shannona i Warrena Weavera:



Schemat 2. Model komunikacji (za C. E. Shannon 1948: online)

Przyjęcie takiego modelu ludzkiego porozumiewania się prowadzi do następującego wniosku: Nadając lub przesyłając informacje do odbiorcy, nadawca automatycznie pozbywa się tych informacji i nie wie tego, co przekazał odbiorcy. Z kolei odbiorca po odebraniu informacji, jest w ich posiadaniu. Przedstawione wyżej tradycyjne rozumienie ludzkiego komunikowania się jest zgoła błędne, oznacza bowiem, że nadawca nie jest w stanie wiedzieć tego, co „przekazał” odbiorcy, a to z oczywistych względów nie może być prawdą. Rudi Keller (2009: 22) nazwał ten model ludzkiego porozumiewania się „modelem transportowym”⁸ i wykazał na następującym przykładzie, jak groteskowy jest to model:

⁸ W lit. niem. *Transportmodell des Kommunizierens*.

Der Sprecher hat den Gedanken „Ich habe Durst“, enkodiert diesen in den deutschen Satz *Ich habe Durst* und sendet diesen seinem Gesprächspartner, dem Empfänger. Dieser empfängt den Satz *Ich habe Durst*, dekodiert ihn und gelangt so zu dem Gedanken „Ich habe Durst“ (R. Keller 2009: 24, wyróżnienia autora).

Przyjmując model transportowy, należałoby uznać, że osoba A, słysząc zdanie osoby B „Jestem spragniony”, rekonstruuje znaczenia tego zdania jako „Jestem spragniony”, czyli osoba A stwierdza, że sama odczuwa pragnienie. A tak przecież nie jest.

Co więcej, przyjęcie tego rodzaju modelu komunikacji międzyludzkiej nie może prowadzić do prawidłowych konkluzji teoretycznych, ani też do trafnych konsekwencji praktycznych (por. F. Grucza 1992b: 11–12). W rezultacie musi wzbudzać podejrzenia badawcze, a nawet zastrzeżenia, które wymienił w swojej monografii Niklas Luhmann (1987: 193–194). Autor zmanifestował swoją niezgodę na definiowanie terminu „komunikacja międzyludzka” w sposób metaforyczny:

[...] bedient man sich hierbei [= bei einer Klärung des Kommunikationsbegriffs – J.Z.] der Metapher »Übertragung«. Man sagt, die Kommunikation übertrage Nachrichten oder Informationen vom Absender auf den Empfänger. Wir werden versuchen, ohne diese Metapher auszukommen, denn sie würde uns mit problematischen Vorentscheidungen belasten.

Die Übertragungsmetapher ist unbrauchbar, weil sie zu viel Ontologie impliziert. Sie suggeriert, daß der Absender etwas übergibt, was der Empfänger erhält. Das trifft schon deshalb nicht zu, weil der Absender nichts weggibt in dem Sinne, daß er selbst es verliert. Die gesamte Metaphorik des Besitzens, Habens, Gebens und Erhaltens, die gesamte Dingmetaphorik ist ungeeignet für ein Verständnis von Kommunikation.

Die Übertragungsmetapher legt das Wesentliche der Kommunikation in den Akt der Übertragung, in die Mitteilung. Sie lenkt die Aufmerksamkeit und die Geschlichkeitsanforderungen auf den Mitteilenden. Die Mitteilung ist aber nichts weiter als ein Selektionsvorschlag, eine Anregung. Erst dadurch, daß diese Anregung aufgegriffen, daß die Erregung prozessiert wird, kommt Kommunikation zustande.

Ferner übertreibt die Metapher die Identität dessen, was »übertragen« wird. Benutzt man sie, wird man verführt, sich vorzustellen, daß die übertragene Information für Absender und Empfänger dieselbe sei. Daran mag etwas Wahres sein, aber jedenfalls ist diese Selbigkeit nicht schon durch die inhaltliche Qualität der Information garantiert, sondern sie wird erst im Kommunikationsprozeß konstituiert. Die Identität einer Information muß im übrigen als vereinbar gedacht werden mit der Tatsache, daß sie für Absender und Empfänger sehr verschiedenes bedeutet. Schließlich suggeriert die Übertragungsmetapher, daß Kommunikation ein zweistelliger Prozeß sei, in dem der Absender dem Empfänger etwas mitteilt. Auch hier haben wir Vorbehalte anzumelden (N. Luhmann 1987: 193–194).

Aby zrozumieć, co oznacza wyrażenie „komunikacja międzyludzka”, należy uświadomić sobie, że wszelkie modele komunikacji międzyludzkiej to próby przybliżenia się do poznania *komunikacji międzyludzkiej*, czyli próby zrozumienia, na czym polega porozumiewanie się ludzi między sobą, i/ lub próby jego rekonstrukcji. Na gruncie lingwistyki antropocentrycznej punktem wyjścia do badań nad *komunikacją międzyludzką* jest człowiek, przy czym w pierwszej kolejności należy podkreślić, że człowiek nie jest istotą osamotnioną, lecz wchodzi w interakcje z innymi istotami (aspekt interakcyjny komunikacji międzyludzkiej). Zatem istota *komunikacji międzyludzkiej* jest „zakorzeniona” w ludziach, tzn. aby zbadać *komunikację międzyludzką*, należałoby „wniknąć niejako w głąb komunikujących się ze sobą ludzi” (F. Grucza 1992b: 11). Tego rodzaju operacja nie jest jednak możliwa do przeprowadzenia, tzn. komunikacja międzyludzka nie jest dostępna bezpośredniej obserwacji empirycznej (*ibid.* s. 12), a badać można jedynie zewnętrzne przejawy międzyludzkiego porozumiewania się. To oznacza, że wszelkie tworzone modele komunikacji międzyludzkiej to nie tylko uproszczone odzwierciedlenie (T. Wanat 2002: 17) komunikowania się, ale przede wszystkim odzwierciedlenie jedynie pewnego, dostępnego empirycznie fragmentu międzyludzkiego porozumiewania się (F. Grucza 1992b: 13). Ponadto wyrażenie „komunikacja międzyludzka” nie ma ściśle określonego (terminologicznego) zakresu znaczeniowego, stąd przedstawienie definicji wyrażenia „komunikacja międzyludzka” jest sprawą skomplikowaną. Aby możliwie jak najrzetelniej opisać komunikację międzyludzką i jednocześnie dojść do trafnych wniosków teoretycznych, a w konsekwencji praktycznych, należy rozpocząć analizę międzyludzkiego porozumiewania się od możliwie jak najszerszego wycinka rzeczywistości, w której porozumiewanie się ma miejsce, oraz od najprostszych form komunikacji (F. Grucza 1992b: 12–14). Innymi słowy, badania nad komunikacją międzyludzką należy zacząć od obserwacji komunikacyjnych zachowań całego człowieka (*ibid.*).

Ludzie komunikują się z innymi istotami żywymi „całymi sobą”, tzn. swoim wyglądem, swoimi gestami itp.

Kommunikation ist unter der gleichen Bedingungen auch ohne Sprache möglich, etwa durch ein Lächeln, durch fragende Blicke, durch Kleidung, durch Abwesenheit und ganz allgemein und typisch durch Abweichen von Erwartungen, deren Bekanntsein man unterstellen kann (N. Luhmann 1987: 208).

Zatem analizę *komunikacji międzyludzkiej* należy rozpocząć od komunikowania się ludzkich organizmów, co za Franciszkiem Gruczą (1992b: 14 i n.) określam mianem „komunikacji sygnałowej”. Porozumiewanie się poprzez *sygnały* to porozumiewanie się za pomocą tego wszystkiego, co jest w stanie wyprowadzić czyjeś receptory ze stanu spoczynku (*ibid.* s. 16). Istotne są zatem także możliwości percepcyjne odbiorców. Innymi słowy, komunikowanie się zachodzi na poziomie ludzkich organizmów, co podkreśla także Niklas Luhmann (1987: 66):

Von Kommunikation kann man, wie immer die technische Ausstattung des Prozesses aussehen mag, nur sprechen, wenn die Änderung des Zustandes von Komplex A mit einer Änderung des Zustandes von Komplex B korrespondiert, obwohl beide Komplexe andere Möglichkeiten der Zustandsbestimmung hätten (N. Luhmann 1987: 66).

Natomiast w przypadku gdy określone sygnały spełniają funkcje zastępcze, tzn. gdy zastępują pewne denotaty/ desygnaty, wówczas sygnały te są określane mianem „znaków”. Ludzie nie tylko potrafią posługiwać się *znakami*, ale również potrafią je samodzielnie ustanawiać (F. Grucza 1992b: 13). W umysłach ludzkich magazynowane są formy *sygnałów* i *znaków* oraz sposoby ich realizowania (wytwarzania i/ lub identyfikowania). W przypadku *znaków* magazynowana jest także wiedza o tym, co one zastępują (*ibid.* s. 17). Zatem na poziomie komunikacji znakowej następuje komunikowanie się ludzkich umysłów/ mózgów, tzn. nadawca „przekazuje” odbiorcy pewien obiekt sygnałowy, któremu przyporządkował w swoim mózgu określoną treść znaczeniową, zaś odbiorca, po „otrzymaniu” tego obiektu sygnałowego, przyporządkowuje mu w swoim mózgu określone treści znaczeniowe. Innymi słowy, odbiorca rekonstruuje treści znaczeniowe, do których odnoszą się otrzymane obiekty sygnałowe (por. S. Grucza 2006b: 209). Należy podkreślić, że znaczenie jest przypisywane obiektom sygnałowym/ znakom przez nadawców i odbiorców, nie jest zaś właściwością posiadaną przez te obiekty sygnałowe/ znaki inherentnie:

Znaczenie jest właściwością przypisywaną wypowiedziom przez mówców-słuchaczy. A zatem znaczenie wypowiedzi nie jest właściwością przez daną wypowiedź inherentnie posiadaną, ale jest jej właściwością zależną od stosunku zajętego wobec niej przez tworzącego ją względnie interpretującego mówcę-słuchacza (F. Grucza 1983: 294).

Najbardziej skomplikowana znakowa komunikacja międzyludzka jest realizowana dzięki *językom ludzkim*, czyli dzięki znajomości reguł tworzenia, nadawania, odbierania, rozumienia wypowiedzi (umiejętności posługiwania się tymi regułami przez ludzi, zob. rozdz. 1.1.1. oraz F. Grucza 1992b: 14). Tę komunikację będę określać mianem „międzyludzkiej komunikacji językowej”. W przypadku tego rodzaju komunikacji znaczenia są przypisywane wyrażeniom językowym również przez konkretnych mówców-słuchaczy i nie mają charakteru stałego:

Znaczenia przypisywane wyrażeniom językowym i ich formom w jednostkowych aktach porozumiewania mają charakter zmienny i podlegają stale akceptacji środowiskowo-społecznej (E. Wąsik 2006: 232).

Międzyludzka komunikacja językowa to najbardziej specyficzny rodzaj komunikacji międzyludzkiej, ale trzeba podkreślić, że ludzie nigdy nie komunikują się wyłącznie dzięki znakom czysto językowym (F. Grucza 1992b: 17), tzn. języki ludzkie nie są „jedynymi środkami” komunikacji międzyludzkiej, ani też nie funkcjonują one całkiem samodzielnie (*ibid.* s. 24) czy bezkontekstowo. Języki ludzkie istnieją w powiązaniu z para- i ekstrajęzykami oraz w łączności z wiedzą (zob. rozdz. 1.1.2.), z kulturą (zob. rozdz. 1.1.3.), z doświadczeniami itp. poszczególnych właścicieli wspomnianych języków (F. Grucza 1992a, 1996: 27, 2000):

Wer täglich mit der Praxis der menschlichen Kommunikation, mit der wirklichen zwischenmenschlichen Verständigung, zu tun hat, wird dauernd mit der Tatsache konfrontiert, dass nicht nur die linguistisch determinierte Sprache, sondern auch viele andere Bereiche der Kultur eine kommunikative Relevanz besitzen (F. Grucza 2000: 18).

Podobne wnioski na temat międzyludzkiego porozumiewania się formułuje Rudi Keller (2009: 20): [...] *wir kommunizieren mit Mimik und Gestik, mit Bildern, mit unserer äußeren Erscheinung ebenso wie mit der stilistischen Wahl unserer Worte*. Dlatego też w niniejszej pracy będę stosować wyrażenie „komunikacja międzyludzka” (nie zaś „międzyludzka komunikacja językowa”), gdyż zakres znaczeniowy tego wyrażenia jest szerszy i bardziej adekwatny w kontekście niniejszych rozważań niż zakres znaczeniowy wyrażenia „międzyludzka komunikacja językowa”.

Wspomniane para- i ekstrajęzyki umożliwiają ludziom porozumiewanie się w sposób niewerbalny. Komunikacja niewerbalna nie jest wprawdzie przedmiotem niniejszej pracy, lecz należy pokrótce omówić wyrażenia „parajęzyki” i „ekstrajęzyki” w celu lepszego zrozumienia kwestii komunikacji międzyludzkiej. Okazuje się bowiem, że komunikacja niewerbalna może w większym stopniu niż komunikacja werbalna zdecydować o pomyślnym porozumiewaniu się (S. Bonacchi 2011a: 101).

Otóż u podłoża niewerbalnego porozumiewania się leży pewien zbiór reguł, dzięki któremu możliwe jest tworzenie, nadawanie, odbieranie i interpretowanie niewerbalnych wypowiedzi (F. Grucza 1992a: 32–33). Należy odróżnić parajęzyki, które są w wysokim stopniu skonwencjonalizowane np. uścisk dłoni, reguły kiwania głową, tempo wypowiedzi, od ekstrajęzyków, które są uwarunkowane biologicznie np. czerwienienie się. Wypada dodać, że każda wspólnota ma swój specyficzny zespół para- i ekstrajęzyków, który istnieje wyłącznie w powiązaniu z wypowiedziami formułowanymi w języku podstawowym (*ibid.* s. 34–35). Przy czym znajomość danego języka podstawowego (umiejętność posługiwania się nim) nie oznacza jednocześnie znajomości para- i ekstrajęzyków (umiejętności posługiwania się nimi).

Podsumowując powyższe rozważania, komunikację międzyludzką można przedstawić schematycznie w następujący sposób:



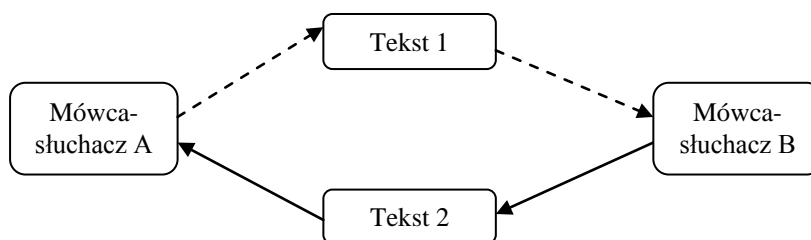
Schemat 3. Model komunikacji

W modelu przedstawionym na Schemacie 3., zwanym modelem komunikacji, należy uwzględnić właściwości wyróżnionych w nim uczestników. Komunikacja międzyludzka może bowiem dojść do skutku, jeżeli biorący w niej udział mówcy-słuchacze (nadawca i odbiorca) posługują się wspólnym językiem, dysponują odpowiednimi zakresami wiedzy oraz umieją posługiwać się twórami kulturowymi. Jeśli wymienione warunki są spełnione, wówczas nadawca potrafi tworzyć i nadawać teksty/ wypowiedzi językowe, które są odbierane i rozumiane przez odbiorcę. Należy jednak podkreślić, że rozumienie danego tekstu różni się od jego nadawania:

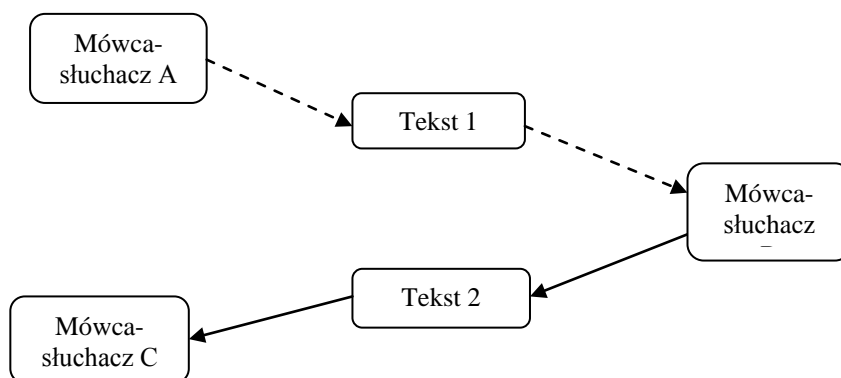
Rozumienie komunikatu różni się jakościowo od nadawania: nadawca szukał i dobierał formę językową dla wyrażenia swoich myśli, natomiast odbiorca stawia szereg hipotez co do znaczenia komunikatu (B. Z. Kielar 2003: 17).

Dlatego też efekt komunikacyjny danego aktu komunikacyjnego został osiągnięty, jeśli odbiorca w jakimś stopniu poznał treść tekstu wytworzonego przez nadawcę. Treść wytworzonego przez nadawcę tekstu i treść tekstu zrekonstruowanego przez odbiorcę nigdy nie są identyczne, stąd im większy stopień zbieżności treści tekstu nadanego i treści tekstu odebranego, czyli im większy zakres wspólnego języka, wiedzy i kultury, tym lepszy jest efekt komunikacyjny.

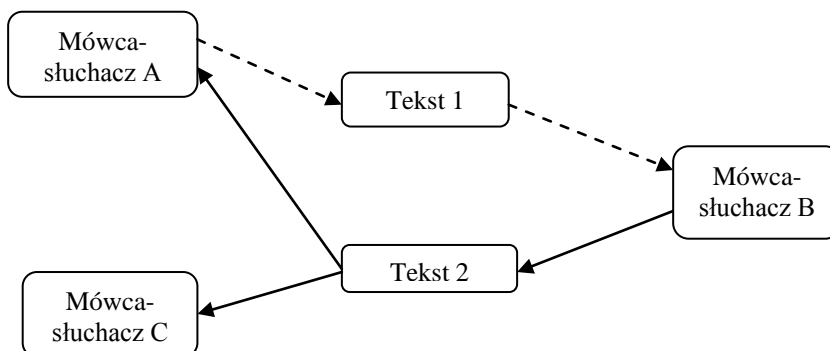
Stopień zbieżności treści tekstu nadanego przez nadawcę (np. mówcę-słuchacza A) i treści tekstu odebranego przez odbiorcę (np. mówcę-słuchacza B, por. Schematy 4a., 4b., 4c.), czyli stopień efektywności komunikacyjnej, można analizować na podstawie reakcji odbiorcy danego tekstu, pod warunkiem, że odbiorca zareaguje na tekst nadawcy. Odbiorca może zareagować na tekst nadawcy na wiele sposobów (werbalnie, niewerbalnie). Jednym ze sposobów reakcji na tekst nadawcy jest produkcja i „nadanie” własnego tekstu przez odbiorcę i „przesłanie” go do nadawcy, co prowadzi do powstania interakcji tekstowej, polegającej na wymianie tekstów (dyskurs). Dyskurs można zilustrować w następujący sposób:



Schemat 4a. Dyskurs



Schemat 4b. Dyskurs



Schemat 4c. Dyskurs

Jeżeli przyjmiemy, że „tekst” oznacza konkretną wypowiedź realizowaną w formie pisemnej lub ustnej (lub hybrydowej, por. rozdz. 1.2.2.5.) przez konkretną osobę, to wyrażenie „dyskurs” oznacza posługiwanie się konkretnymi tekstami przez konkretnych uczestników konkretnej komunikacyjnej interakcji (S. Grucza 2008a: 188–189). Zatem dyskurs może być również realizowany w formie pisemnej, w formie ustnej (F. Grucza 2010a: 29 i n.) lub w formie hybrydowej (por. rozdz. 1.2.2.6.). Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu takie rozróżnienie między znaczeniami wyrazów „tekst” i „dyskurs” nie jest *communis opinio*. Do nielicznych uczonych postulujących podobne stanowisko zalicza się Ch. Dürscheid (2003: 41), która w jednym ze swoich artykułów w następujący sposób zdefiniowała wyrażenia „tekst” i „dyskurs”:

Nach meiner Auffassung kann ein Diskurs – wie auch ein Text – mündlich oder schriftlich realisiert werden; das Unterscheidungskriterium ist nicht medialer, sondern kommunikativ-funktionaler Art: Liegt der Äußerung eine wechselseitige Kommunikation zugrunde, handelt es sich um einen Diskurs, wenn nicht, um einen Text – unabhängig davon, ob gesprochen oder geschrieben wird (Ch. Dürscheid 2003: 41).

Podsumowując, trzeba powiedzieć, że w lingwistycznych rozważaniach nad komunikacją międzyludzką należy w pierwszej kolejności wyznaczyć zakres znaczeniowy takich wyrazów jak „język”, „tekst”, „wiedza” i „kultura”, by następnie dokonać ustaleń dotyczących modelu komunikacji. Ponadto należy podkreślić, że międzyludzkie porozumiewanie polega na zbliżaniu się idiolektów, a dokładniej zakresów idiomów (ogólnej, o świecie, specjalistycznej) poszczególnych mówców-słuchaczy w drodze rekonstruowania przez nich znaczeń w trakcie produkowania i posługiwania się tekstami/ wypowiedziami językowymi:

In einer kommunikativen Interaktion produziert der Sprecher anhand des eigenen Idiolektes sprachliche Äußerungen, die dann anhand der gemeinsamen polylektalen Schnittmenge an Wissensbeständen (Sprachwissen, Weltwissen, Fachwissen) vom Empfänger „verstanden“ werden können. Jede Bedeutungskonstruktion erfolgt auf der Grundlage des aktuellen Idiolektes des Empfängers, die Adäquatheit der Bedeutungs(re)konstruktion seitens des Empfängers

hängt wiederum davon ab, inwieweit der Idiolekt des Sprechers und der des Empfängers gemeinsame Bereiche (Wissensbestände) aufweisen. Missverständnisse lassen sich daher meistens auf Wissensasymmetrien zurückführen. Daraus folgt, dass kooperative sprachliche Interaktionen dazu führen, dass diese Asymmetrien abgebaut werden, d.h. dass der Idiolekt des Sprechers und der des Empfängers auf der Grundlage einer kommunikativen Interaktion sich *synlogisch* entwickeln, bzw. annähern (S. Bonacchi 2011a: 40, wyróżnienie autorki).

Uwzględniając powyższe uwagi, w podrozdziale 1.2. omówię aspekty związane z modelem specjalistycznej komunikacji (multikulturowej i multilingwalnej).

1.2. Specjalistyczna komunikacja multikulturowa i multilingwalna

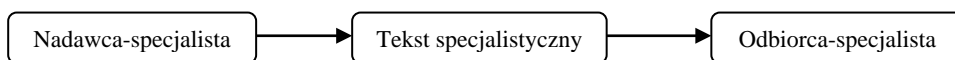
W podrozdziale 1.1. przedstawiłam główne aspekty komunikacji międzyludzkiej. Na podstawie tych rozważań podejmę w podrozdziale 1.2. próbę usystematyzowania zagadnień związanych ze specjalistyczną komunikacją multikulturową i multilingwalną na gruncie lingwistyki antropocentrycznej.

Tytułem wstępu pragnę zaznaczyć, że komunikację specjalistyczną traktuję w niniejszej pracy jako komunikację międzyludzką na najwyższym poziomie (rozdz. 1.1.4.), tzn. jako komunikację realizowaną dzięki (specjalistycznym) językom ludzkim.

Podobnie jak *komunikacja międzyludzka*, tak i *komunikacja specjalistyczna* nie polega na „przekazywaniu” bądź „przesyłaniu” pewnych informacji. Oznaczałoby to bowiem, że osoba, która przesłała/ przekazała daną informację specjalistyczną, sama jej już nie posiada, a tak oczywiście nie jest. W komunikacji specjalistycznej nadawca (specjalista) „przekazuje” odbiorcy (specjaliście) określony obiekt sygnałowy, np. tekst specjalistyczny, któremu przyporządkował w swoim mózgu określoną treść znaczeniową. Następnie w mózgu odbiorcy, który „otrzymał” dany tekst specjalistyczny (sygnał), powstaje określona wiedza specjalistyczna, dzięki której potrafi on zrekonstruować treść znaczeniową odebranego sygnału, czyli przyporządkować określonemu obiektowi sygnałowemu konkretną treść znaczeniową (S. Gruzca 2006b: 209). Należy podkreślić, że znaczenie jest zawsze właściwością przypisaną tekstom specjalistycznym przez specjalistów, nie zaś posiadaną przez te teksty inherentnie (rozdz. 1.1.4.). Charakterystyki komunikacji specjalistycznej (rozdz. 1.2.2.) dokonam w oparciu o model komunikacji specjalistycznej (rozdz.1.2.1.). Następnie przedstawię aspekty komunikacji specjalistycznej w środowisku międzynarodowym. W tym celu omówię znaczenie wyrazów „multikulturowy” i „multilingwalny”.

1.2.1. Model komunikacji specjalistycznej

Specjalistyczna komunikacja międzyludzka odbywa się w ramach modelu komunikacji (interakcji) specjalistycznej, który można zilustrować w następujący sposób:



Schemat 5. Model komunikacji specjalistycznej

W modelu przedstawionym za pomocą powyższego schematu wyróżnione zostały następujące elementy: (a) uczestnicy procesu komunikacji: nadawca-specjalista i odbiorca-specjalista, oraz (b) tekst specjalistyczny.

Zanim przejdę do opisu powyższego schematu i dalszych rozważań nt. komunikacji specjalistycznej pragnę nadmienić, że przyjęty przeze mnie model komunikacji specjalistycznej nie jest uznawany w literaturze przedmiotu za oczywisty. Termin „komunikacja specjalistyczna” może bowiem oznaczać nie tylko „komunikację typu specjalista-specjalista”, jak to przyjęłam w niniejszej pracy. Znaczenie terminu „komunikacja specjalistyczna” odnosi się niejednokrotnie do „komunikacji typu specjalista-niespecjalista”, np. do komunikacji między lekarzem (specjalistą) a pacjentem (niespecjalistą), urzędnikiem (specjalistą) a petentem (niespecjalistą) (zob. więcej w tej sprawie np. E. Reuter 2008: 71 i n.). Jeśli jednak zawęzić rozważania do komunikacji specjalista-specjalista, to zdaniem Ewalda Reutera nadal można zauważyć pewne trudności, które mogą przełożyć się na nieścisłości w badaniach. Otóż porozumiewający się ze sobą specjaliści nie zawsze „są sobie równi”: *Fachleute sind stets mehr oder weniger Fachleute* (E. Reuter 2008: 72). Należy przypuszczać, że w przytoczonej wypowiedzi autor wskazywał na różne zakresy wiedzy specjalistycznej poszczególnych specjalistów. Uwzględniając w niniejszej pracy trafne spostrzeżenie Ewalda Reutera, zawężam niniejsze rozważania do komunikacji typu specjalista-specjalista.

Wracając do Schematu 5., pragnę zauważyć, że: Nadawca i odbiorca (a), specjaliści w danej dziedzinie, to mówcy-słuchacze, którzy odznaczają się określonymi właściwościami językowymi, tzn. muszą oni posługiwać się wybranym językiem specjalistycznym w określonym zakresie. Innymi słowy, nadawca-specjalista posiada właściwości, które umożliwiają mu tworzenie i nadawanie tekstów specjalistycznych, zaś odbiorca-specjalista posiada właściwości umożliwiające mu odbieranie i rozumienie tychże tekstów specjalistycznych. Właściwości specjalistów przedstawię w podrozdziale 1.2.2.1. Z kolei teksty specjalistyczne (b) występujące w modelach komunikacji specjalistycznej to teksty tworzone przez nadawcę-specjalistę i interpretowane przez odbiorcę-specjalistę. Teksty specjalistyczne posiadają również specyficzne właściwości, które omówię w podrozdziale 1.2.2.5. Poprzez teksty specjalistyczne oraz dzięki odpowiedniemu językowi specjalistycznemu (zob. rozdz. 1.2.2.2.) specjaliści z danej dziedziny wyrażają wiedzę specjalistyczną (zob. rozdz. 1.2.2.3.).

1.2.2. Determinanty komunikacji specjalistycznej

Za Samborem Gruczą (2006b: 210) przyjmuję następujące założenia dotyczące komunikacji specjalistycznej:

1. Komunikacja specjalistyczna odbywa się między konkretnymi specjalistami reprezentującymi określoną dziedzinę, z reguły poprzez konkretne teksty specjalistyczne.
2. Każdy konkretny tekst specjalistyczny został wytworzony przez konkretnego specjalistę:
 - a) dzięki jego językowi specjalistycznemu,
 - b) w celu wyrażenia jego wiedzy specjalistycznej.
3. Wyrażenie konkretnej porcji wiedzy specjalistycznej to przypisanie konkretnemu tekstowi specjalistycznemu określonego znaczenia.
4. Rozumienie konkretnego tekstu specjalistycznego to rekonstrukcja określonego znaczenia (wiedzy specjalistycznej) przypisanego temu tekstowi specjalistycznemu przez jego twórcę (nadawcę-specjalistę).
5. Tworzenie i rozumienie tekstów specjalistycznych dokonuje się w odniesieniu do:
 - a) kontekstów wewnętrznych nadawcy i odbiorcy tekstu specjalistycznego,
 - b) kontekstu zewnętrznego.

W celu poprawnego zrozumienia powyższych założeń dotyczących *komunikacji specjalistycznej* w świetle lingwistyki antropocentrycznej należy dokładniej przyjrzeć się znaczeniu następujących wyrażeń: „specjalista” (rozd.1.2.2.1.), „język specjalistyczny” (rozd.1.2.2.2.), „wiedza specjalistyczna” (rozd.1.2.2.3.), „kultura specjalistyczna” (rozd.1.2.2.4.), „tekst specjalistyczny” (rozd.1.2.2.5.), „dyskurs specjalistyczny” (rozd.1.2.2.6.), „znaczenie tekstu specjalistycznego” (rozd.1.2.2.7.), „tworzenie tekstu specjalistycznego” (rozd.1.2.2.8.), „rozumienie tekstu specjalistycznego” (rozd.1.2.2.9.), „kontekst wewnętrzny” (rozd.1.2.2.10.), „kontekst zewnętrzny” (rozd.1.2.2.11.).

1.2.2.1. Specjalista

Na gruncie lingwistyki antropocentrycznej wyrażenie „specjalista” odnosi się do osoby, która jest zdolna do wykonywania odpowiednich działań specjalistycznych w określonej dziedzinie ludzkiej działalności. O tym, czy daną osobę można uznać za specjalistę w danej branży decyduje wspólnota konkretnych specjalistów, dlatego też w niniejszej pracy nie będę się koncentrować na kwestiach uznawalności konkretnej osoby za specjalistę. Niniejsza praca jest poświęcona lingwistycznym aspektom *komunikacji specjalistycznej* zgodnie z założeniami lingwistyki antropocentrycznej, a dokładniej antropocentrycznej lingwistyki języków specjalistycznych i komunikacji specjalistycznej opracowanymi przez Sambora Gruczę i przedstawionych w monografii pt: „Lingwistyka języków specjalistycznych” (S. Grucza 2008a), a także z założeniami antropocentrycznej lingwistyki tekstu i dyskursu (F. Grucza 2010a: 14

i n.). Kwestie związane z antropocentryczną lingwistyką tekstu i dyskursu omówię szerzej w podrozdziale 4.2.3. Antropocentryczna lingwistyka języków specjalistycznych i komunikacji specjalistycznej zajmuje się *specjalistami* pod kątem ich *specjalistycznych właściwości językowych*, które pozwalają im na tworzenie i nadawanie oraz na odbieranie i rozumienie *tekstów specjalistycznych*, a tym samym na tworzenie, wyrażanie i transferencję *wiedzy specjalistycznej*, czyli na udział w aktach *komunikacji specjalistycznej*.

Zatem z punktu widzenia antropocentrycznej lingwistyki języków specjalistycznych i komunikacji specjalistycznej umiejętność wykonywania odpowiednich działań przez specjalistów polega na produkowaniu konkretnych wytworów językowych, czyli tekstów specjalistycznych (por. rozdz. 1.2.2.5. i 1.2.2.8.) oraz na ich rozumieniu (por. rozdz. 1.2.2.9.). Warunkiem spełnienia tego kryterium jest posiadanie przez określonego specjalistę konkretnej wiedzy specjalistycznej (rozdz. 1.2.2.3.) oraz znajomość odpowiedniego języka specjalistycznego (rozdz. 1.2.2.2.) (S. Grucza 2008a: 137). Jednocześnie należy podkreślić, że o tym, czy dany tekst można uznać za tekst specjalistyczny w konkretnej dziedzinie, decydują specjaliści z tej dziedziny. Dlatego też w niniejszej pracy zainteresowanie skupione zostaje na języku specjalistycznym danego specjalisty, natomiast drugorzędną rolę odgrywa fakt posiadania przez danego specjalistę wiedzy specjalistycznej. Innymi słowy, niniejsze rozważania są poświęcone rekonstrukcji języka specjalistycznego danego specjalisty, dzięki któremu wspomniany specjalista może wyrażać konkretną wiedzę specjalistyczną poprzez wytwarzanie i rozumienie konkretnych tekstów specjalistycznych, czyli może uczestniczyć w aktach komunikacji specjalistycznej. Specjalistę, który wytwarza dany tekst specjalistyczny (rozdz. 1.2.2.5.), będę tu nazywać „nadawcą-specjalistą”, zaś specjalistę, który rekonstruuje treści znaczeniowe wspomnianego tekstu będę określać mianem „odbiorcy-specjalisty”. Zakres znaczeniowy wyrażenia „język specjalistyczny” omówię w podrozdziale 1.2.2.2., natomiast zakres znaczeniowy wyrażenia „wiedza specjalistyczna” przedstawię w podrozdziale 1.2.2.3.

1.2.2.2. Język specjalistyczny

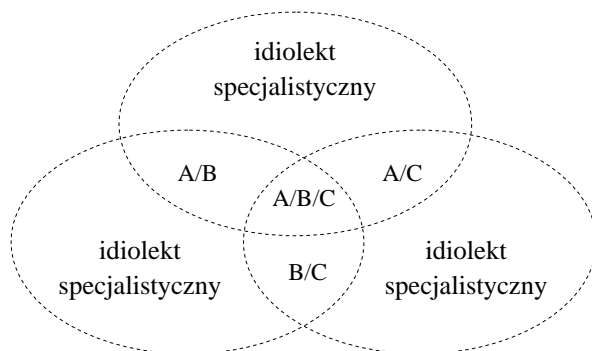
Jak już wspomniałam w podrozdziale 1.1.1., wszelkie mankamenty dotychczasowych teorii dotyczących języka ludzkiego są spowodowane błędnym podejściem do badań nad *językiem*. Aby uporać się ze wspomnianymi brakami, autor antropocentrycznej teorii rzeczywistych języków ludzkich proponuje w pierwszej kolejności postawienie pytania o ontologiczny status języków ludzkich. W przypadku języków specjalistycznych (specjolektów, za F. Grucza 2010a: 49) badania nad tymi językami należy prowadzić w analogii do badań nad językiem ludzkim (por. S. Grucza 2006a: 31). Dlatego też rozważania dotyczące języków specjalistycznych rozpocznę od kwestii ontologicznych w odniesieniu do języków specjalistycznych.

Na gruncie lingwistyki antropocentrycznej „rzeczywiście istnieją tylko języki specjalistyczne konkretnych (rzeczywistych) mówców-słuchaczy-specjalistów (specjalistów)” (S. Grucza 2008a: 136). Zatem *języki specjalistyczne*, podobnie jak *język*

ludzki, istnieją zawsze w powiązaniu z konkretnymi specjalistami (por. rozdz. 1.2.2.1.), i są zlokalizowane w mózгах konkretnych specjalistów, tzn. są to pewne immanentne, integralne i konstytutywne właściwości rzeczywistych specjalistów, a dokładniej: specyficzne właściwości mózgov tychże specjalistów (S. Grucza 2010a: 49–50). Tak rozumiane języki specjalistyczne należy odróżnić od ich opisów. Innymi słowy, należy oddzielić rzeczywiste języki specjalistyczne (idiolekty specjalistyczne oraz polilekty specjalistyczne) od pewnych abstrakcyjnych systemów/ uogólnień.

Zgodnie z terminologią lingwistyki antropocentrycznej rozumienie wyrażenia „idiolekt specjalistyczny” należy traktować w analogii do znaczenia wyrażenia „idiolekt (podstawowy)” (por. rozdz. 1.1.1.). Oznacza to, że idiolekty specjalistyczne istnieją wyłącznie w powiązaniu z konkretnymi specjalistami i są zlokalizowane w ich mózgov, tzn. są to immanentne właściwości konkretnych specjalistów, a dokładniej: immanentne właściwości mózgov tychże specjalistów. Ponadto idiolekty specjalistyczne są specyficznymi zakresami wiedzy konkretnych specjalistów (S. Grucza 2008a: 138). Zatem idiolekty specjalistyczne nie są bytami samoistnymi (autonomicznymi) ani ponadindywidualnymi, nie zawierają się w żadnych tekstach specjalistycznych ani w żadnych innych wypowiedziach językowych, lecz dzięki swoim rzeczywistym językom specjalistycznym (idiolektom specjalistycznym) konkretni specjaliści tworzą konkretne teksty specjalistyczne (zob. rozdz. 1.2.2.5.).

Z kolei znaczenie wyrażenia „polilekt specjalistyczny” trzeba rozumieć w analogii do znaczenia wyrażenia „polilekt (podstawowy)”. Zatem można wyróżnić polilekty specjalistyczne rozumiane jako przekrój logiczny zbioru idiolektów specjalistycznych wziętych pod uwagę specjalistów (zob. Schemat 6.).



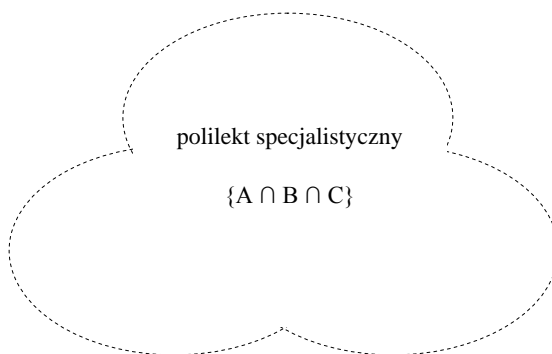
Schemat 6. Części polilektalne (przekroje logiczne) zbioru trzech idiolektów specjalistycznych⁹ (za S. Grucza 2008a: 139)

Warto przy tym zauważyć, że im „ściślejsza” jest dziedzina reprezentowana przez określonych specjalistów, tym bardziej pokrywają się ich idiolekty specjali-

⁹ Linia przerywana poszczególnych zakresów wskazuje na relatywność zakreślonych zbiorów.

styczne, tym większe części tych idiolektów specjalistycznych wchodzą w zakres ich wspólnego polilektu specjalistycznego (por. S. Grucza 2008d: 183).

Polilekty specjalistyczne można też rozumieć jako sumę logiczną zbioru wziętych pod uwagę idiolektów specjalistycznych (zob. Schemat 7., S. Grucza 2008a: 139).



Schemat 7. Część polilektalna (suma logiczna) zbioru trzech idiolektów specjalistycznych (za S. Grucza 2008a: 140)

W niniejszej pracy uwaga jest skoncentrowana na rzeczywistych językach specjalistycznych. Należy podkreślić, że w ramach niniejszej pracy nie sposób zająć się wszystkimi rzeczywistymi językami specjalistycznymi, dlatego też badania prowadzę tu na przykładzie wybranego języka specjalistycznego, który nazywam „językiem zarządzania projektami”, a dokładniej „językiem zespołu” (por. rozdz. 3.3.1.).

(Re)konstrukcja („uczenie się”) języków specjalistycznych odbywa się na zasadach podobnych do (re)konstrukcji języka (podstawowego), tzn. każdy specjalista tworzy swój własny idiolekt specjalistyczny samodzielnie na wzór i podobieństwo idiolektów specjalistycznych innych mówców-słuchaczy-specjalistów (por. rozdz. 1.1.1.). Ponadto rekonstrukcja danego idiolektu specjalistycznego jest możliwa dzięki bodźcom językowym (tekstom specjalistycznym) docierającym do określonego specjalisty i przebiega w oparciu o specyficzne właściwości tego specjalisty.

Warto przyjrzeć się funkcjom rzeczywistych języków specjalistycznych. Jak wspomniałam powyżej, na podstawie idiolektów specjalistycznych konkretni specjaliści tworzą teksty specjalistyczne (zob. rozdz. 1.2.2.5.). W ten sposób wyrażają (transferują) wiedzę specjalistyczną (funkcja komunikacyjna (tekstotwórcza) języków specjalistycznych). Należy jednak podkreślić, że rzeczywiste języki specjalistyczne służą w pierwszej kolejności do tworzenia wiedzy specjalistycznej (zob. rozdz. 1.2.2.3.), a także do jej porządkowania, przyswajania i utrwalania (funkcja kognitywna (wiedzotwórcza) języków specjalistycznych, zob. S. Grucza 2008a: 137, 150–151, 2010a: 52–54). Dodatkowo należy nadmienić, że pod względem funkcjonalnym rzeczywiste języki specjalistyczne są językami całkowicie autonomicznymi i nie stanowią żadnych wariantów/ odmian języków podstawowych. Nie ma bowiem

możliwości przetłumaczenia tekstu sformułowanego w języku specjalistycznym (idiolekcie specjalistycznym) na tekst w języku podstawowym (idiolekcie podstawowym) z zachowaniem tej samej ścisłości informacyjnej, gdyż język specjalistyczny (idiolekt specjalistyczny) i język podstawowy (idiolekt podstawowy) odnoszą się do innych zakresów rzeczywistości (S. Grucza 2006a: 34–35).

Mimo to należy uwzględnić, iż z lingwistycznego punktu widzenia idiolekty specjalistyczne nie są pełnymi językami, tzn. z idiolektem podstawowym łączy je fonemika, grafemika, morfemika, gramatyka i leksyka podstawowa, natomiast różni je terminologia i tekstemika (wzorce tekstowe). Nie sposób jednak wyznaczyć wyraźnej granicy między idiolektem specjalistycznym a idiolektem podstawowym, ani w sferze znaczeniowej ani w sferze wyrażeniowej (por. Schemat 8. oraz S. Grucza 2006a: 34). Na przykład nie ma możliwości wyraźnego oddzielenia polskiego języka zarządzania projektami od „narodowego” języka polskiego. Polski język zarządzania projektami powstaje bowiem w oparciu o fonemikę, grafemikę, morfemikę, gramatykę i leksykę języka polskiego. Osoba posługująca się polskim językiem zarządzania projektami nie musiała się go uczyć od podstaw, lecz wytworzyła potrzebne umiejętności językowe na bazie zrekonstruowanego wcześniej idiolektu języka polskiego. Gdyby ta osoba uczyła się polskiego idiolektu zarządzania projektami niezależnie od polskiego idiolektu podstawowego, wówczas musiałaby ona posiadać podwójną ilość takich samych współczynników językowych. W tym kontekście pragnę wspomnieć, że nie sposób jest też wyznaczyć wyraźnej granicy między jednym idiolektem specjalistycznym konkretnej osoby a jej innym idiolektem specjalistycznym (więcej na ten temat zob. S. Grucza 2006a: 33), a tym samym dokonać klasyfikacji horyzontalnej bądź wertykalnej języków specjalistycznych (w tej sprawie zob. J. Osiejewicz 2009). Tym kwestiom nie poświęcam tu szczególowej uwagi, gdyż wykraczają one poza ramy niniejszej pracy.

Pragnę podkreślić, że zakres znaczeniowy wyrażenia „język specjalistyczny” obejmuje w niniejszej pracy nie tylko znajomość terminów i struktur wyrażeniowych powiązanych ze znaczeniem (węższe rozumienie znaczenia wyrażenia „język specjalistyczny”), ale przede wszystkim znajomość reguł tworzenia tekstów/ wypowiedzi specjalistycznych (czyli reguł wyrażania wiedzy specjalistycznej poprzez teksty specjalistyczne) i reguł posługiwania się nimi. Innymi słowy, zakres znaczeniowy wyrażenia „język specjalistyczny” obejmuje tu umiejętności posługiwania się terminami, wyrażeniami specjalistycznymi i tekstami specjalistycznymi (szersze rozumienie znaczenia wyrażenia „język specjalistyczny”).

Zatem w kontekście rozważań nad *językiem specjalistycznym* możemy wyróżnić umiejętności tworzenia terminów, specjalistycznych struktur wyrażeniowych i tekstów specjalistycznych (por. J. Engberg 2007: 2, T. Roelcke 2010: 13 i n.), czyli tzw. umiejętności formacyjne (1), oraz umiejętności posługiwania się terminami, specjalistycznymi strukturami wyrażeniowymi i tekstami specjalistycznymi w funkcji znakowej, czyli tzw. umiejętności funkcyjne (2). Warto podkreślić, że umiejętność tworzenia tekstów specjalistycznych to jednocześnie umiejętność wyrażania wiedzy specjalistycznej (poprzez teksty specjalistyczne dzięki językowi specjalistycznemu, zob. S. Grucza 2008a: 157–158). (1) Należy dodać, że w obrębie specjalistycznych

umiejętności formacyjnych można wyróżnić umiejętności gramatyczne i umiejętności substancyjne. Umiejętności gramatyczne umożliwiają specjalistom tworzenie i formowanie tekstów specjalistycznych, zaś umiejętności substancyjne (foniczne i graficzne), pozwalają specjalistom realizować sygnały materialnie (fonicznie lub graficznie). Wśród (specjalistycznych) umiejętności gramatycznych na szczególną uwagę zasługuje znajomość pewnych reguł morfologicznych, zwłaszcza słowotwórczych, umożliwiających tworzenie sygnałowych postaci terminów (W. Woźniakowski 1994: 59). (2) Natomiast w obrębie specjalistycznych umiejętności funkcyjnych rozróżnia się między umiejętnościami semantycznymi a umiejętnościami pragmatycznymi. Umiejętności semantyczne polegają na znajomości funkcji znaczeniowych różnych jednostek językowych i reguł znaczeniowego łączenia tych jednostek ze sobą. Z kolei umiejętności pragmatyczne dotyczą właściwego doboru językowych środków wyrażeniowych oraz odpowiedniej oceny doboru środków językowych użytych przez nadawcę. Umiejętności pragmatyczne są wykorzystywane w konkretnych aktach komunikacji (S. Grucza 2008a: 157–158) i w interakcji tekstowej.

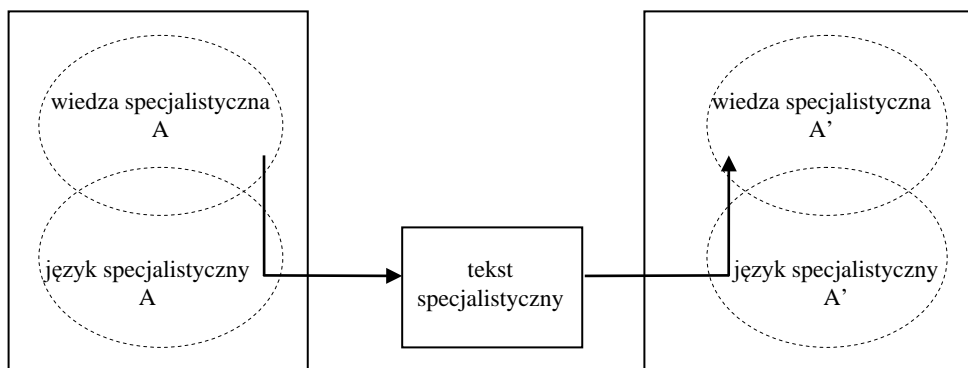
W niniejszym ujęciu język specjalistyczny nie ogranicza się do komponentu terminologicznego. Język specjalistyczny to fonemika, grafemika, morfemika, gramatyka, leksyka i tekstemika, czyli wszystkie komponenty konieczne do tego, aby nadawca-specjalista mógł stworzyć tekst specjalistyczny, a odbiorca-specjalista mógł na jego podstawie dokonać (re)konstrukcji wiedzy specjalistycznej wyrażonej przez nadawcę-specjalistę, co przedstawiam za Samborem Gruzą (2008c: 303) na Schemacie 8.:



Schemat 8. Wspólny zakres współczynników idiolektów podstawowego i specjalistycznego (por. S. Grucza 2008c: 303)

1.2.2.3. Wiedza specjalistyczna

Kwestie związane z „wiedzą specjalistyczną” omówię na podstawie przedstawionych w podrozdziale 1.1.2. uwag dotyczących wiedzy (podstawowej). Oznacza to, że podobnie jak *wiedza podstawowa*, tak i *wiedza specjalistyczna*, istnieje rzeczywiście jedynie jako wiedza specjalistyczna konkretnego specjalisty (idiowiedza specjalistyczna) i jest zgromadzona w jego mózgu, dlatego nie podlega bezpośredniej obserwacji empirycznej. Tak rozumianej *wiedzy specjalistycznej* nie można przekazać innej osobie, tzn. idiowiedza specjalistyczna jest nieprzekazywalna w dosłownym znaczeniu słowa „nieprzekazywalny” (S. Grucza 2011: 41). Każdy specjalista wytwarza ((re)konstruuje) swoją idiowiedzę specjalistyczną sam na wzór i podobieństwo idiowiedz specjalistycznych innych specjalistów np. na podstawie tekstów specjalistycznych (S. Grucza 2008a: 165–166, zob. Schemat 9.). Teksty specjalistyczne (por. rozdz. 1.2.2.5.) pełnią funkcję eksponentów wiedzy specjalistycznej, ponieważ ich płaszczyzna wyrażeniowa jest zastępnikiem płaszczyzny denotatywnej, tzn. *wiedzy specjalistycznej* (S. Grucza 2011: 41).



Schemat 9. Wyrażanie i rekonstruowanie wiedzy specjalistycznej (za S. Grucza 20011: 40)

Podobnie jak w przypadku idiolektu specjalistycznego i idiolektu podstawowego (por. rozdz. 1.2.2.2.), tak i rozpatrując idiowiedzę specjalistyczną w porównaniu z idiowiedzą podstawową, należy stwierdzić, że nie da się wyznaczyć wyraźnej granicy między idiowiedzą specjalistyczną a idiowiedzą podstawową (niespecialistyczną). Idiowiedza specjalistyczna nie jest wyraźnie wyodrębniona w mózgu konkretnego specjalisty, a ponadto granice idiowiedzy specjalistycznej i idiowiedzy niespecialistycznej mogą zmieniać się w czasie (por. S. Grucza 2008d: 185).

Na gruncie lingwistyki antropocentrycznej należy wyróżnić również poliowiedzę specjalistyczną, rozumianą jako sumę zbioru idiowiedz specjalistycznych grupy konkretnych specjalistów bądź jako przekrój logiczny wspomnianych idiowiedz specjalistycznych (S. Grucza 2008a: 164).

Z kwestią wiedzy specjalistycznej związane są dwie umiejętności, które jednocześnie są wyróżnikami każdego specjalisty. Pierwsza dotyczy „wyrażania”/ „przekazywania” wiedzy specjalistycznej, natomiast druga odnosi się do „pozyskiwania” wiedzy specjalistycznej. Umiejętność „wyrażania” wiedzy specjalistycznej to umiejętność posługiwania się odpowiednimi wzorami tekstowymi oraz określonymi zbiorami terminów. Natomiast umiejętność „pozyskiwania” wiedzy specjalistycznej to umiejętność terminologizacji („umiejętność przyporządkowywania określonym zakresom wiedzy specjalistycznej nazw, a także umiejętność [...] kodyfikowania określonych terminologii”, S. Grucza 2006a: 39). Wyróżnione umiejętności przejawiają się w fachowości tekstów specjalistycznych (zob. fachowość wyrażeniowa i informacyjna tekstów specjalistycznych, rozdz. 1.2.2.5.). Jednocześnie można zauważyć, że wykładnikiem fachowości wyrażeniowej i informacyjnej tekstów specjalistycznych jest ich nasycenie terminami z odpowiedniej dziedziny. Warto podkreślić, że umiejętność pozyskiwania wiedzy specjalistycznej jak i umiejętność jej wyrażania, czyli umiejętność tworzenia tekstów specjalistycznych oraz umiejętność posługiwania się nimi, wchodzi w zakres kultury specjalistycznej (zob. rozdz. 1.2.2.4.), przy czym umiejętność pozyskiwania wiedzy specjalistycznej (umiejętność terminologizacji) jest umiejętnością podstawową spośród umiejętności wyżej wymienionych (S. Grucza 2006a: 38–40).

Należy dodać, że zarówno umiejętność wyrażania wiedzy specjalistycznej jak i umiejętność jej pozyskiwania pozostają niezbadane, podobnie jak sama wiedza specjalistyczna (zob. S. Grucza 2008a: 156). Nie wiemy bowiem dokładnie, jak powstaje wiedza specjalistyczna i jakie sprawności są niezbędne do jej wytwarzania. Jednak nie będę rozważać powyższych zagadnień, ponieważ wykraczają one poza ramy niniejszej pracy.

1.2.2.4. Kultura specjalistyczna

Podobnie jak *komunikacja międzyludzka*, tak i *komunikacja specjalistyczna* jest uwarunkowana aspektami kulturowymi (por. rozdz. 1.1.3. i 1.1.4.). Ogólnie rzecz ujmując, „kultura specjalistyczna” to specyficzne umiejętności wytworzone przez specjalistę na potrzeby komunikacji profesjonalnej w obrębie danej wspólnoty specjalistów (S. Grucza 2006a: 37). Zatem analizując międzyludzką komunikację specjalistyczną, należy omówić także kwestie związane z wyrażeniem „kultura specjalistyczna”.

Na wstępie wspomnę jednak, że każda konkretna kultura specjalistyczna jest w jakimś stopniu powiązana zarówno z kulturą ogólną jak i ewentualnie z inną konkretną kulturą specjalistyczną. Co więcej, zakres kultury ogólnej pokrywa się w jakimś stopniu z zakresami kultur specjalistycznych. Nie sposób jednak wyznaczyć wyraźnej granicy między daną kulturą ogólną a konkretną kulturą specjalistyczną. Zakresy te mają bowiem charakter relatywny i zależą od tego jaki zakres rzeczywistości zostanie nazwany „kulturą ogólną”, a jaki „kulturą specjalistyczną”, oraz od tego w jakim stopniu wspomniane kultury zostały rozwinięte: kultura ogólna przez członków konkretnej społeczności etnokulturowej, zaś kultura specjalistyczna przez

członków konkretnej grupy specjalistów (więcej na ten temat zob. S. Grucza 2006a: 38–39).

Podobnie jak w przypadku *kultury* (rozdz. 1.1.3.), tak i w odniesieniu do *kultury specjalistycznej* należy wyróżnić idiokulturę specjalistyczną i polikulturę specjalistyczną, przy czym „idiokultura specjalistyczna” to kultura dowolnego konkretnego specjalisty, zaś „polikultura specjalistyczna” to logiczna suma lub przekrój dowolnego zbioru idiokultur specjalistycznych. W obręb idiokultury specjalistycznej należy zaliczyć (a) umiejętności „wyrażania”/ „przekazywania” w odpowiedni sposób wiedzy specjalistycznej, czyli umiejętności posługiwania się odpowiednimi rodzajami tekstów specjalistycznych w celu wyrażania fachowości informacyjnej oraz (b) umiejętności posługiwania się określonymi zbiorami terminologicznymi (por. rozdz. 1.2.2.5.). Innymi słowy, do zakresu znaczeniowego wyrażenia „idiokultura specjalistyczna” zalicza się umiejętności polegające na stosowaniu odpowiednich stylów tworzenia i wyrażania wiedzy specjalistycznej oraz dobieraniu właściwych stylów prowadzenia dyskursu specjalistycznego (por. S. Grucza 2008a: 161). Te umiejętności przejawiają się najpełniej w czasie interakcji tekstowej.

1.2.2.5. Tekst specjalistyczny

Na podstawie rozważań z podrozdziału 1.2.2.1. można wysunąć co najmniej dwa wnioski. Po pierwsze konkretni specjaliści tworzą konkretne teksty specjalistyczne na podstawie swoich rzeczywistych języków specjalistycznych (zob. rozdz. 1.2.2.2.) (S. Grucza 2008a: 175–176). Zatem wszelkie badania dotyczące *tekstów specjalistycznych* bądź *języków specjalistycznych* trzeba zawsze prowadzić w powiązaniu z konkretnymi specjalistami. Należy podkreślić, że badania w zakresie języka specjalistycznego są zawsze prowadzone w oparciu o konkretne teksty specjalistyczne wytworzone przez konkretnych specjalistów, a „badanie języka (specjalistycznego)” jest niemożliwe (zob. w tej sprawie rozważania i przykłady w odniesieniu do (specjalistycznego) języka ubezpieczeń w J. Osiejewicz 2009: 479 i n.). Po drugie konkretne teksty specjalistyczne służą nie tylko do wyrażania i transferencji konkretnej wiedzy specjalistycznej (zob. rozdz. 1.2.2.3.), ale są one rzeczywistymi środkami komunikacji specjalistycznej (S. Grucza 2008a: 191). Poniżej przedstawię definicję wyrażenia „tekst specjalistyczny”.

W rozumieniu lingwistyki antropocentrycznej wyrażenie „tekst specjalistyczny” można rozumieć dwojako: albo jako jednostkę wyrażeniową albo jako jej znaczenie, czyli to do czego dana jednostka wyrażeniowa się odnosi. Tekst specjalistyczny jest w pierwszej kolejności konkretną jednostką wyrażeniową zrealizowaną w formie graficznej, w formie fonicznej lub w formie hybrydowej (graficzno-fonicznej), wytworzoną przez konkretnego specjalistę w akcie komunikacji specjalistycznej (S. Grucza 2008a: 22). Zatem tekst specjalistyczny wyraża/ reprezentuje pewną treść/ pewne znaczenie, lecz nigdy nie zawiera żadnej treści ani żadnego znaczenia. Wyrażenie „tekst specjalistyczny” może odnosić się bądź do konkretnych desygnatów, bądź też

do pojęciowych uogólnień/ odwzorowań wspomnianych desygnatów, czyli do tzw. denotatów.

Ponadto wyróżnikiem tekstów specjalistycznych jest ich „specjalistyczność”, którą w literaturze przedmiotu określa się mianem „fachowości”. Ponieważ znaczenie wyrażenia „tekst specjalistyczny” można rozumieć dwojako, to i znaczenie wyrażenia „fachowość” trzeba rozpatrywać na dwa sposoby. Po pierwsze jako „fachowość wyrażeniową”, a po drugie jako „fachowość treści” zwaną też „fachowością informacyjną” (S. Grucza 2006b: 212–214). Fachowość wyrażeniowa danego tekstu specjalistycznego przejawia się głównie w nasyceniu tego tekstu terminami (tzw. „terminologiczność”). Terminologiczność jest najbardziej widocznym, lecz nie jedynym, elementem fachowości wyrażeniowej, dlatego też nie można ograniczać badań nad językami specjalistycznymi do samych tylko terminów (por. rozdz. 1.2.2.1.). Fachowość wyrażeniowa może przejawiać się także w stosowanych w danej dziedzinie wzorach tekstowych. Tak rozumianą fachowość wyrażeniową należy rozpatrywać w kategoriach gradualnych. Tekst specjalistyczny może bowiem być mniej lub bardziej nasycony terminami oraz może on w jakimś stopniu odzwierciedlać ustanowione konwencje (wzory) tekstowe.

Fachowość informacyjna tekstów specjalistycznych ma również charakter gradualny. Należy ją analizować w powiązaniu z wiedzą specjalistyczną (zob. rozdz. 1.2.2.3.) oraz z informacją specjalistyczną. Wiedza specjalistyczna jest wyrażana w tekstach specjalistycznych przez specjalistów dzięki językowi specjalistycznemu. Kwestie związane z wiedzą specjalistyczną omówiłam w podrozdziale rozdz. 1.2.2.3. Tutaj wspomnę tylko, że im większy jest wspólny zakres wiedzy specjalistycznej wybranych specjalistów, tym wyższy jest stopień fachowości informacyjnej danego tekstu specjalistycznego. Z kolei informację specjalistyczną należy postrzegać z perspektywy odbiorcy tekstu specjalistycznego, który a) odbiera dany sygnał (informacja o tym, że dany sygnał dotarł) i b) identyfikuje indywidualnie i/ lub kategoryzuje dany sygnał (informacja jak zidentyfikować ten sygnał, por. F. Grucza 1997a: 17–18). Stąd można stwierdzić, że fachowość informacyjna danego tekstu specjalistycznego ujawnia się tak naprawdę dopiero w jego interakcyjnym kontekście (więcej na ten temat zob. S. Grucza 2006b: 212–213).

Warto podkreślić, że w ujęciu antropocentrycznym *teksty specjalistyczne* nie są bytami autonomicznymi, dlatego też należy je rozpatrywać zawsze w powiązaniu z ich twórcami-specjalistami i odbiorcami-specjalistami. Oznacza to, że teksty specjalistyczne stanowią materiał badawczy do analizy i (re)konstrukcji języków specjalistycznych (S. Grucza 2008a: 192–193) i wiedzy specjalistycznej. Jednak nie zawierają one ani języka specjalistycznego ani wiedzy specjalistycznej. Podobnie jak teksty ogólne (podstawowe), tak i teksty specjalistyczne mają się do języków specjalistycznych tak, jak produkty do programów (por. rozdz. 1.1.1.).

1.2.2.6. Dyskurs specjalistyczny

Podobnie jak w przypadku różnic między „tekstem” a „dyskursem” (zob. rozdz. 1.1.4.), tak i w odniesieniu do wyrażeń „tekst specjalistyczny” i „dyskurs specjalistyczny” należy wprowadzić rozgraniczenie. To oznacza, że „tekst specjalistyczny” traktuję tu jako konkretną wypowiedź realizowaną w formie pisemnej (graficznej/ taktylnej), ustnej (audialnej/ wizualnej) lub hybrydowej (graficzno-fonicznej) przez konkretnego specjalistę. Natomiast „dyskurs specjalistyczny” oznacza specjalistyczną interakcję komunikacyjną realizowaną przede wszystkim za pomocą konkretnych tekstów specjalistycznych zrealizowanych w formie pisemnej, ustnej lub hybrydowej (por. Schemat 5.). W związku z powyższym rozróżnieniem będę także rozgraniczać między kwestiami dotyczącymi tworzenia tekstów specjalistycznych a kwestiami dotyczącymi specjalistycznej interakcji tekstowej, czyli dyskursywności na płaszczyźnie tekstowej (nawiązywanie do innych tekstów, cytowaniem, antycypacjami itp.) (S. Grucza 2008a: 193). W niniejszej pracy skupiam się na dyskursach prowadzonych poprzez e-maile specjalistyczne, czyli na e-mailowym dyskursie specjalistycznym (rozdz. 4.1.4.).

1.2.2.7. Znaczenie tekstu specjalistycznego

Jak już wspomniałam w podrozdziale 1.1.4., *znaczenie* jest właściwością przypisywaną obiektom sygnałowym/ znakom przez nadawców i odbiorców, nie zaś właściwością posiadaną przez nie inherentnie. Przypisywane znaczenia mają charakter zmienny, dlatego też należy je nieustannie negocjować. W przypadku tekstów specjalistycznych, *znaczenie* jest właściwością przypis(yw)aną tekstom specjalistycznym przez konkretnych specjalistów w danej dziedzinie (zob. rozdz. 1.2.2.1.). Innymi słowy, teksty specjalistyczne wyrażają/ reprezentują wspomniane *znaczenie*, lecz go nie zawierają (por. rozdz. 1.2.2.5.). Ponadto teksty specjalistyczne są wytwarzane przez konkretnych nadawców-specjalistów w celu wyrażenia konkretnej porcji wiedzy specjalistycznej (por. rozdz. 1.2.2.3.), dlatego też znaczenie danego tekstu specjalistycznego można określić mianem wiedzy specjalistycznej wyrażanej w tym tekście i przypisanej temu tekstowi przez konkretnego *nadawcę-specjalistę* (por. rozdz. 1.2.2.8.). Jak istotne jest znaczenie w komunikacji specjalistycznej (w biznesie), można przekonać się, analizując przykłady w monografii Fiony Czerniawskiej (1997). Autorka łączy „znaczenie” z działaniem i przedstawia swoje rozważania schematycznie w następujący sposób:

Działanie → Znaczenie → Język (specjalistyczny)¹⁰ → Znaczenie → Działanie

Schemat 10. Język, znaczenie, działanie (za F. Czerniawska 1997: 9)

Na Schemacie 10. została zaprezentowana zależność między działaniem a językiem. Jeżeli specjalista A (nadawca-specjalista) chce, by specjalista B (odbiorca-specjalista) wykonał określone zadanie, to specjalista A musi opisać to zadanie, używając języka. Aby wykonać określone zadanie specjalista B musi zrekonstruować znaczenie wypowiedzi specjalisty A. W dalszej kolejności specjalista B może podjąć działanie opisane przez specjalistę A:

Words are the means by which we get things done: we translate our desired action into words so that the person we talk to can translate what we say back into action.

Action → Language → Action

In doing this we are making the assumption that the relationship between language and action is a straightforward one: in fact, there has to be a bridge between them—meaning.

Action → Meaning → Language → Meaning → Action

A colleague cannot do what we ask unless he or she understands what we mean (F. Czerniawska 1997: 8–9).

Mimo że autorka powyższego cytatu błędnie utożsamia znaczenie wyrazu „słowa” (*words*) ze znaczeniem słowa „język” (*language*) (więcej w tej sprawie, zob. rozdz. 1.1.1.), to jej uwagi nt. „znaczenia” warto odnotować w niniejszej pracy. Trzeba również zauważyć, że wyraz „Znaczenie” po prawej i po lewej stronie od słowa „Język (specjalistyczny)” na Schemacie 10. najczęściej oznacza co innego dla każdego ze specjalistów uczestniczących w dyskursie (por. rozdz. 1.1.4.), tzn. wspomniane „Znaczenia” nie pokrywają się w pełni. Można by zatem doprecyzować zapis na Schemacie 10., podając po lewej stronie zamiast „Znaczenie” wyrażenie „Znaczenie A”, zaś po prawej zastępując „Znaczenie” wyrażeniem „Znaczenie B”, ewentualnie „Znaczenie A’ ”.

¹⁰ Wyraz „specjalistyczny” podałam w nawiasie, gdyż autorka Schematu 10. używa w swojej pracy wyłącznie wyrazu „język”. Jednakże jej rozważania dotyczą komunikacji specjalistycznej, dlatego też zdecydowałam się na dodanie określenia „specjalistyczny” do słowa „język”.

1.2.2.8. Tworzenie tekstu specjalistycznego

Każdy specjalista tworząc tekst specjalistyczny (5), przypisuje temu tekstowi określone znaczenie (wiedzę specjalistyczną). Zatem kwestie związane z *tworzeniem* konkretnego tekstu specjalistycznego należy rozpatrywać w powiązaniu z twórcą-specjalistą (nadawcą-specjalistą) tego tekstu. Tworzenie określonego tekstu specjalistycznego odbywa się w obrębie konkretnych kontekstów zewnętrznego i wewnętrznego (por. rozdz. 1.2.2.10. i 1.2.2.11.).

1.2.2.9. Rozumienie tekstu specjalistycznego

Arnulf Deppermann (2010a: 7) podkreśla, że rozumienie stanowi podstawę działalności profesjonalnej:

Verstehen ist [...] grundlegend für die Ausbildung von Intersubjektivität: Die arbeitsteilige Bewältigung von Aufgaben, die Verfolgung gemeinsamer Ziele und die Klärung von Interaktionsproblemen ist darauf angewiesen, dass die Interaktionsteilnehmer zu einem hinreichend geteilten Verständnis der zurückliegenden Interaktionsgeschichte, des erreichten Stands ihrer Interaktion und der (als nächstes) anstehenden Aufgaben gelangen. In den meisten Situationen des Interaktionsalltags ist Verstehen keineswegs ein Selbstzweck, wohl aber eine permanent mitzuvollziehende, unverzichtbare Leistung für die Ermöglichung von aufeinander bezogener Interaktion (A. Deppermann 2010a: 7).

Na gruncie lingwistyki antropocentrycznej *rozumienie* tekstu specjalistycznego polega na rekonstrukcji przez odbiorcę-specjalistę określonego znaczenia (wiedzy specjalistycznej) przypisanego temu tekstowi przez jego nadawcę-specjalistę. Zrozumienie konkretnego tekstu specjalistycznego przez odbiorcę-specjalistę zgodnie ze znaczeniem nadanym temu tekstowi specjalistycznemu przez nadawcę-specjalistę zależy od stopnia zbieżności języka specjalistycznego odbiorcy-specjalisty z językiem specjalistycznym nadawcy-specjalisty danego tekstu specjalistycznego, od stopnia jakości (ściśłości denotatywnej) ich języków specjalistycznych oraz od stopnia zbieżności odpowiednich kontekstów zewnętrznych i wewnętrznych (por. rozdz. 1.2.2.10. i 1.2.2.11.). Rozumienie danego tekstu specjalistycznego można badać na podstawie konkretnej interakcji tekstowej, tj. na podstawie konkretnego dyskursu prowadzonego przez specjalistów (por. rozdz. 1.1.4 i 1.2.2.6.). Podobnie w sprawie rozumienia tekstów (specjalistycznych) wypowiada się Arnulf Deppermann (2010a: 8), który dodatkowo zwraca uwagę na „skutek” (niem. *Folge*) interakcji tekstowej:

Die Frage nach der ‘Richtigkeit’ des Verstehens entscheidet sich aber erst durch seine Zukunft, d.h. die Folgen der Handlung, die auf einem gewonnenen Verständnis beruht. Und dies gilt sowohl für die Frage nach ‘richtig’ oder ‘falsch’ als auch z.B. dafür, wie wichtig die Genauigkeit des Verständnisses oder bestimmte Aspekte des Verstandenen überhaupt für die Interaktion sind. Nicht also um ‘richtiges’ vs. ‘falsches’ Verstehen und um das Gelingen und Mislingen von Verständigung, sondern um das viel grundlegendere, unerläss-

lich stets mitlaufende und die Grundlage für alles Handeln schaffende wechselseitige Verstehen in der Interaktion [...] (A. Deppermann 2010a: 8).

W przypadku interakcji profesjonalnej (specjalistycznej) wynik dyskursu stanowią obiektywne produkty wytworzone na podstawie dyskursu (w formie materialnej, mentalnej lub działania będące następstwem rozmowy, A. Deppermann 2010b: 369).

1.2.2.10. Kontekst wewnętrzny

Jak wspomniałam w podrozdziałach 1.2.2.8. i 1.2.2.9., każde konkretne rozumienie danego tekstu specjalistycznego jak i konkretne jego tworzenie mają miejsce m.in. w odniesieniu do konkretnego kontekstu wewnętrznego. Za Samborem Guczą (2006b: 214) będę określać *kontekst wewnętrzny* mianem „idiokontekstu”. „Idiokontekst” oznacza tu wiedzę o świecie, o partnerze komunikacyjnym, a także doświadczenie życiowe i komunikacyjne. W przypadku tworzenia i rozumienia tekstów specjalistycznych rozpatrywanie zakresu znaczeniowego wyrażenia „idiokontekst specjalistyczny” wiąże się z wiedzą specjalistyczną (zob. rozdz. 1.2.2.3.) danego specjalisty biorącego udział w akcie komunikacji specjalistycznej, czyli z jego idiomową specjalistyczną. Im większy jest stopień zbieżności idiomowej specjalistycznej nadawcy-specjalisty oraz idiomowej specjalistycznej odbiorcy-specjalisty, czyli im większy jest stopień ścisłości między idiokontekstem nadawcy-specjalisty a idiokontekstem odbiorcy-specjalisty, tym łatwiej jest odbiorcy-specjaliście zrozumieć dany tekst specjalistyczny (przypisać danemu tekstowi specjalistycznemu jego znaczenie) i tym łatwiej specjaliści mogą się ze sobą porozumieć.

1.2.2.11. Kontekst zewnętrzny

Konkretne tworzenie i konkretne rozumienie danego tekstu specjalistycznego zależy także od *kontekstu zewnętrznego*, czyli od konkretnej/ bezpośredniej sytuacji, w której zachodzi interakcja tekstowa. W literaturze przedmiotu sytuacja, która towarzyszy aktowi komunikacji, nazywana jest „konsytuacją” (por. B. Z. Kielar 2003: 15, S. Gucza 2006b: 214). Do zakresu znaczeniowego wyrażenia „kontekst zewnętrzny” należy zaliczyć także szeroko pojęty kontekst społeczno-kulturowy (*ibid.*).

Na podstawie poczynionych powyżej uwag można stwierdzić, że celem *komunikacji specjalistycznej* jest wzajemne porozumiewanie się określonej grupy specjalistów, czyli takie formułowanie tekstu specjalistycznego przez nadawcę-specjalistę, by znaczenie przypisane przez niego do tego tekstu i znaczenie zrekonstruowane przez odbiorcę-specjalistę były zgodne, tzn. by wspomniane znaczenia pokrywały się w możliwie największym stopniu, gdyż tylko w ten sposób można skutecznie transferować i wytwarzać wiedzę specjalistyczną. Skuteczność *komunikacji specjalistycznej* zależy od umiejętności posiadanych przez konkretnych specjalistów, którzy prze-

jawiają te umiejętności w konkretnej interakcji tekstowej (więcej nt. działań specjalistów na przykładzie zarządzania projektami zob. rozdz. 3.1.2.).

Należy podkreślić, że w dobie globalizacji specjaliści z różnych dziedzin komunikują się coraz częściej także ze swoimi kolegami z innych krajów, stąd aspekty komunikacji specjalistycznej trzeba rozszerzyć o kwestie dotyczące porozumiewania się specjalistów reprezentujących różne etnokultury i posługujących się różnymi etnolektami. Tego rodzaju komunikację specjalistyczną będę określać mianem „specjalistycznej komunikacji multikulturowej i multilingwalnej”.

Do opisu komunikacji specjalistycznej w środowisku międzynarodowym celowo stosuję dwa przymiotniki, tzn. „multikulturowy” i „multilingwalny”. Zakresy znaczeniowe wyróżnionych wyrazów mogą się wprawdzie częściowo pokrywać, lecz nie są identyczne. Co więcej, badania nad lingwistycznymi aspektami komunikacji specjalistycznej prowadzonej w środowisku międzynarodowym są w dużej mierze uzależnione od prawidłowego rozumienia znaczeń wyrazów „multikulturowy” i „multilingwalny”, co postaram się udowodnić w niniejszym podrozdziale, a także w kolejnych częściach niniejszej pracy.

Rozważania rozpocznę od słowa „multikulturowy”, którego znaczenie przedstawię za Samborem Gruczą (2008a: 162) w porównaniu ze znaczeniem wyrazu „interkulturowy”. Zdaniem autora „multikulturowość” należy przypisywać osobom, które są w posiadaniu dwóch lub więcej etnokultur (specjalistycznych), lecz niekoniecznie potrafią się między nimi „przełączać”, zaś „interkulturowość” trzeba łączyć z umiejętnością przełączania się między dwiema lub więcej etnokulturami (specjalistycznymi) w trakcie komunikacji (specjalistycznej). Ponadto Sambor Grucza rozróżnia między „interkulturowością” a „intra-kulturowością”, tzn. *interkulturowość* wiąże z umiejętnością „przełączania się” między kulturami specjalistycznymi, będącymi elementami różnych etnokultur, zaś *intra-kulturowość* łączy z umiejętnością „przełączania się” między kulturami specjalistycznymi, będącymi elementami tej samej etnokultury. Jednak w niniejszej pracy nie są rozpatrywane aspekty komunikacji specjalistycznej specjalistów reprezentujących różne kultury specjalistyczne w obrębie jednej etnokultury, lecz wszelkie ustalenia dotyczą specjalistów reprezentujących wybraną kulturę specjalistyczną, np. kulturę zespołu (zob. rozdz. 3.3.2.), w obrębie różnych etnokultur, np. kultury Polaków, kultury Niemców (por. w tej sprawie także Ch. M. Schmidt 2001: 97). Dlatego też zakresy znaczeniowe wyrazów „multikulturowy” i „interkulturowy” będę traktować jako równoznaczne. Innymi słowy, zarówno *multikulturowość* jak i *interkulturowość* odnoszą się tu do właściwości specjalistów, którzy są w posiadaniu kultury specjalistycznej, będącej elementem różnych etnokultur (etnokultura specjalistyczna), a także umiejętności posługiwania się nią, oraz do umiejętności „przełączania się” wspomnianych specjalistów między kulturą specjalistyczną będącą elementem etnokultury np. Polaków, a kulturą specjalistyczną stanowiącą element etnokultury np. Niemców (por. S. Grucza 2008a: 161), czyli między paralelnymi etnokulturami specjalistycznymi np. między kulturą polskojęzycznych kierowników projektów a kulturą niemieckojęzycznych kierowników projektów.

Z kolei znaczenie wyrazu „multilingwalny” spróbuję przedstawić w analogii do znaczenia wyrazu „multikulturowy”. Specjaliści, którzy są w posiadaniu dwóch lub więcej kultur specjalistycznych z wybranego zakresu ludzkiej działalności i będących elementami różnych etnokultur, posługują się różnymi etnolektami. To oznacza, że podobnie jak wyrażenia „multikulturowość”/ „interkulturowość” implikują umiejętność „przełączania się” między różnymi etnokulturami (specjalistycznymi), tak i w odniesieniu do wyrazu „multilingwalność” należy mówić o umiejętności „przełączania się” między różnymi etnolektami (specjalistycznymi). Jednak wyrażenie „multilingwalność” implikuje w pierwszej kolejności znajomość przynajmniej dwóch etnolektów specjalistycznych z danej dziedziny (np. polski język zarządzania projektami i niemiecki język zarządzania projektami), czyli umiejętność posługiwania się nimi. Podobnie jak w przypadku wyrazów „multikulturowy” i „interkulturowy”, tak i w odniesieniu do wyrazów „multilingwalny” i „interlingwalny” nie będą wprowadzać rozgraniczeń co do ich zakresów znaczeniowych. W odniesieniu do omawianej w niniejszej pracy komunikacji specjalistycznej, zarówno „multilingwalność” jak i „interlingwalność” będą implikować znajomość przynajmniej dwóch paralelnych etnolektów specjalistycznych i umiejętność przełączania się między nimi.

Zatem o *specjalistycznej komunikacji multikulturowej i multilingwalnej* można mówić wtedy, kiedy porozumiewający się ze sobą specjaliści z danej dziedziny: (a) są w posiadaniu co najmniej dwóch paralelnych etnokultur specjalistycznych i znają przynajmniej dwa paralelne etnolekty specjalistyczne z tej dziedziny (umieją się nimi posługiwać) oraz (b) umieją przełączać się między tymi etnokulturami specjalistycznymi i etnolektami specjalistycznymi z określonego zakresu rzeczywistości.

1.3. Podsumowanie

Kończąc tę część rozważań o międzyludzkiej komunikacji specjalistycznej w ujęciu antropocentrycznym, należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na kilka aspektów komunikacji międzyludzkiej. Po pierwsze podstawę międzyludzkiej komunikacji stanowi zdolność ludzi do interakcji sygnałowej. W oparciu o interakcję sygnałową możliwa jest komunikacja znakowa. Najbardziej skomplikowana znakowa komunikacja międzyludzka jest realizowana dzięki językom ludzkim. Jednocześnie należy wspomnieć, że komunikacja międzyludzka nie odbywa się dzięki samym językom ludzkim, lecz w grę wchodzi także wiedza o regułach komunikacyjnych, o świecie oraz umiejętności, doświadczenie komunikacyjne, kultura. Dodatkowo każdy ze wspomnianych wyżej wyróżników należy rozpatrywać nie tylko w kontekście wspólnoty, w której żyje dany mówca-słuchacz, lecz przede wszystkim w odniesieniu do jednostki. Wiele aspektów komunikacji międzyludzkiej jest bowiem uwarunkowana osobistymi doświadczeniami, przeżyciami, wartościami, wychowaniem itp.

Rozumienie na czym polega *komunikacja międzyludzka* umożliwia formułowanie trafnych wniosków co do *komunikacji specjalistycznej*. Warunkiem efektywnej komunikacji specjalistycznej dwóch specjalistów z wybranego obszaru ludzkiej dzia-

łalności jest znajomość odpowiedniego języka specjalistycznego, posiadanie wiedzy specjalistycznej z danego zakresu, a także kultury specjalistycznej. Niezbędne są również umiejętności tworzenia i nadawania oraz odbierania i rozumienia tekstów specjalistycznych, umożliwiające udział w interakcji tekstowej. Zgodnie z założeniami lingwistyki antropocentrycznej wszelkie analizy związane z komunikacją specjalistyczną (także ze specjalistyczną komunikacją multikulturową i multilingwalną) należy zawsze prowadzić, zaczynając od obserwacji konkretnych specjalistów (uczestników konkretnego modelu komunikacji specjalistycznej), nie zaś od formułowania wniosków ogólnych (por. też J. Schrank 2004).

W kolejnym rozdziale omówię kwestie dotyczące specjalistycznej komunikacji multikulturowej i multilingwalnej w przedsiębiorstwach globalnych (tzw. „komunikacja w korporacjach globalnych”). Dotychczasowe teoretyczne ujęcia komunikacji w korporacjach globalnych spróbuje uzupełnić i rozszerzyć o kwestie antropocentryczne przedstawione w rozdziale pierwszym.

2. Komunikacja w korporacjach globalnych

W kontekście badań naukowych z zakresu danej dziedziny nauki należy w pierwszej kolejności (a) ustalić (zdefiniować), a następnie (b) scharakteryzować przedmiot poznania. Warto dodać, że za Franciszkiem Gruzą (2007: 139) nie używam wyrazu „przedmiot” w jego znaczeniu potocznym (dosłownym), lecz w kontekście poznania naukowego. Innymi słowy, mówię o przedmiocie poznania naukowego, czyli o przedmiocie nauki. Ponadto znaczenia wyrazu „przedmiot” nie utożsamiam ze znaczeniem wyrazu „obiekt”. Z kolei wyrazu „obiekt” także nie używam tu w jego znaczeniu dosłownym.

(a) Przedmiot poznania naukowego można zdefiniować za Franciszkiem Gruzą (*ibid.*) w następujący sposób: $\{O_1, \dots, O_x; W_1, \dots, W_y; R_1, \dots, R_z\}$, przy czym $\{O_1, \dots, O_x\}$ to zbiór obiektów, $\{W_1, \dots, W_y\}$ to zbiór właściwości wspomnianych obiektów, zaś $\{R_1, \dots, R_z\}$ oznacza zbiór relacji zachodzących zarówno między obiektami jak i między ich właściwościami. To oznacza, że przedstawiona definicja przedmiotu poznania wskazuje na to, iż w celu jego określenia należy najpierw ustalić zbiór tworzących go obiektów, zbiór właściwości obiektów oraz zbiór relacji zachodzących między obiektami i relacji między właściwościami (*ibid.*), przy czym w niniejszej pracy uwzględniam w gruncie rzeczy dwa pierwsze z wymienionych zbiorów. W przypadku lingwistyki antropocentrycznej jej przedmiot konstytuuje zbiór konkretnych ludzi (specjalistów) ze względu na pewne właściwości językowe (komunikacyjne).

(b) Aby precyzyjnie opisać przedmiot badań konkretnej dziedziny nauki, należy ustalić fragment rzeczywistości, interesujący daną dziedzinę. W przypadku lingwistyki antropocentrycznej zajmującej się specjalistyczną komunikacją w przedsiębiorstwach globalnych tę rzeczywistość można wyróżnić za pomocą modelu komunikacji specjalistycznej, który zaprezentowałam i omówiłam w podrozdziale 1.2.1. (zob. Schemat 5.).

W rozdziale pierwszym przedstawiłam w oparciu o założenia lingwistyki antropocentrycznej główne kwestie dotyczące komunikacji specjalistycznej. W rozdziale drugim omówię dotychczasowe ujęcia teoretyczne komunikacji specjalistycznej w przedsiębiorstwach globalnych, które zweryfikuję i uzupełnię w oparciu o założenia lingwistyki antropocentrycznej.

2.1. Lingwistyka biznesu – rys historyczny i zakres poznawczy

Wiele dziedzin nauki zajmowało i nadal zajmuje się komunikacją w przedsiębiorstwach. Wśród nich można wymienić zarządzanie, marketing, socjologię, psychologię, etnometodologię. Również w obrębie lingwistyki języków specjalistycznych i komunikacji specjalistycznej wyłania się dział poświęcony m.in. specjalistycznej komunikacji w przedsiębiorstwach globalnych, który można określić mianem „lingwistyki biznesu”. Sformułowania „lingwistyka biznesu” użył prof. Sambor Gruzca w marcu 2010 roku w czasie dyskusji nad niniejszą publikacją. W literaturze anglo-

języcznej w sprawie utworzenia „lingwistyki biznesu” (ang. *business linguistics*) jako osobnej dziedziny w ramach lingwistyki stosowanej wypowiedziała się Yulia V. Daniushina (2010) w swoim artykule pt. „Business linguistics and business discourse” w następujący sposób:

[...] in the West, in the 1980s [...] there appeared an applied field focusing on the study of business communication and the business sublanguage [...]. Later it grew into a wide field of research, although we did not find the term “Business Linguistics” in academic writing, in spite of a thorough examination of the problem. [...] Therefore, we believe, we should initiate the term and suggest officially establishing the branch itself in academic research, because only the complex approach will bring the synergy and multi-dimensional vision of the problem.

[...] Business Linguistics exists “de facto”. We suppose it is time to accept and establish it “de jure” as a separate integrative field within Applied Linguistics (Y. V. Daniushina 2010: 243–245).

O zasadności wprowadzenia do języka lingwistyki wyrażenia (terminu) „lingwistyka biznesu” utwierdziła mnie także lektura dwóch tekstów prof. Franciszka Gruczy. W pierwszym ze wspomnianych tekstów (F. Grucza 2007: 21) autor pisze o „współczesnej lingwistyce europejskiej” w kontekście rozwiązywania kwestii wzajemnego porozumiewania się wśród Europejczyków i potrzeby „opracowania” wspólnego języka Europy. Z kolei drugi tekst został głównie poświęcony dziedzinie „lingwistyki legislatywnej”, którą, zdaniem autora, należy pilnie ukonstytuować w celu „analizy tekstów ustaw w sposób systematyczny i zarazem profesjonalny z ich specyfiką” (F. Grucza 2010b: 13 i n.). Zatem nazwa „lingwistyka biznesu” powstała niejako na wzór nazw „lingwistyka europejska” i „lingwistyka legislacyjna”.

W niemieckiej literaturze przedmiotu już na początku XX w. pisano o dziedzinie nauki *Wirtschaftslinguistik* (E. E. J. Messing 1932). Następnie, najprawdopodobniej z przyczyn politycznych, zaniechano badań w tej dziedzinie (A.-M. Henke 1991: 18). „Reaktywacja” dyscypliny nastąpiła w Niemczech w latach 80. ubiegłego stulecia pod nazwą *Betriebslinguistik*. Naukowcy z dziedziny *Wirtschaftslinguistik* i *Betriebslinguistik* zajmowali się głównie kwestiami języka specjalistycznego oraz aspektami dydaktyki języków obcych na uniwersytetach/ wydziałach ekonomicznych uczelni wyższych. W odniesieniu do lingwistyki biznesu należy podkreślić, że jej ukonstytuowanie jest w Polsce potrzebne w celu kontynuacji i usystematyzowania badań z zakresu analizy języka specjalistycznego biznesu i szeroko pojętej komunikacji w przedsiębiorstwach (globalnych) związanej z językiem biznesu.

Komunikację w przedsiębiorstwach/ dyskurs w biznesie naukowcy zaczęli badać nie do końca świadomie, tzn. już w latach 40. i 60. XX w. używano w USA różnych wyrażen na określenie komunikacji specjalistycznej, którą początkowo (od lat 20. XX w.) wiązano z rozwojem umiejętności tworzenia przede wszystkim tekstów mówionych, ale także tekstów pisanych w miejscu pracy (ang. *oral and written skills in the workplace, business writing*) i opracowywaniu szkoleń w tym zakresie, zwłaszcza szkoleń zorientowanych na potrzeby dyrektorów przedsiębiorstw. Wśród stosowanych określeń tak rozumianej komunikacji pojawiały się w języku angielskim

m.in. następujące wyrazy: *business, industrial* („przemysłowy”), *corporate* („korporacyjny”), *managerial* („menedżerski”). Jednak w pewnym momencie zreflektowano się i uznano, że umiejętność produkowania odpowiednich tekstów jest niezbędna nie tylko do wykonywania określonej pracy w przedsiębiorstwach, ale także w innych organizacjach. Dlatego też przedmiot badań niejako rozszerzono i zaczęto określać w odnośnej literaturze w języku angielskim mianem *organizational communication* (por. W. C. Redding 2006: 5). W krajach anglosaskich zaczęły pojawiać się także następujące określenia: *institutional communication, professional discourse, institutional discourse, organisational discourse, business communication* (por. F. Bargiela-Chiappini 2009: 1 i n.), natomiast w Niemczech zaczęto stosować następujące nazwy: *Organisationskommunikation* (A. M. Theis 1994, F. Menz/ A. P. Müller 2008) oraz *Institutionelle Kommunikation* (A. Koerfer 1994). W Polsce nazwa przedmiotu lingwistyki biznesu nie została jeszcze ukonstytuowana. Mimo to w języku polskim można spotkać się z pierwszymi próbami określeń przedmiotu badań: „komunikacja w organizacjach”, „komunikacja w instytucjach”.

Na przełomie lat 80. i 90. XX w. ponownie zaczęto szczegółowiej analizować kwestie komunikacji biznesowej, a obecnie dziedzinę badań zajmującą się wspomnianą komunikacją nazywa się po angielsku *corporate communication(s)* (C. B. M. van Riel/ Ch. J. Fombrun 2007, J. Cornelissen 2008), *business discourse* (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007, F. Bargiela-Chiappini 2009), *business communication* (M. Baker Graham/ Ch. Thralls 1998, L. Louhiala-Salminen 2009), a po niemiecku *Wirtschaftskommunikation* (G. Brünner 2000), *Unternehmenskommunikation* (np. Th. Bungarten 1994, M. Vollstedt 2002a,b), *Business Discourse*¹¹ (G. Wolf 2010). W języku polskim można by użyć następujących wyrażen: „komunikacja korporacyjna”¹², „komunikacja w korporacjach”, „komunikacja w biznesie”, „komunikacja w przedsiębiorstwach”. Należy podkreślić, że polskie określenia z przyimkiem „w” nie są do końca poprawne, gdyż sugerują one, jakoby specjaliści zajmujący się lingwistyką biznesu w zakresie komunikacji specjalistycznej podejmowali w swoich badaniach jedynie kwestie komunikacji wewnątrz przedsiębiorstw. Tymczasem zakres znaczeniowy nazw *corporate communication(s)/ business discourse/ business communication/ Wirtschaftskommunikation/ Unternehmenskommunikation* obejmuje zarówno aspekty komunikacji prowadzonej wewnątrz przedsiębiorstw (tzw. „komunikacja wewnętrzna”, *backstage*¹³, por. S. Sarangi/ C. Roberts 1999: 21 i n.) jak i aspekty komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem (tzw. „komunikacja

¹¹ Autor dokładnie wyjaśnia z jakich powodów zdecydował się używać angielskiego wyrażenia (terminu) w niemieckiej książce (zob. G. Wolf 2010: 28–34).

¹² Zob. np. tłumaczenie na język polski monografii Joepa Cornelissena pt. „Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice”.

¹³ Terminy *backstage* i *frontstage* podają tu w odniesieniu do komunikacji korporacyjnej, jednak w literaturze przedmiotu są one związane z szeroko pojętą „komunikacją w instytucjach” (ang. *institutional discourse, professional discourse*). *Frontstage* dotyczy komunikacji „specjalista-niespecjalista” np. „lekarz-pacjent”, „prawnik-klient”, zaś *backstage* odnosi się do komunikacji „specjalista-specjalista” w danej dziedzinie (S. Sarangi/ C. Roberts 1999: 21 i n.).

zewnątrzna”, *frontstage*¹³, *ibid.*), co zgodnie podkreślają autorzy zajmujący się *corporate communication(s)/ business discourse/ business communication/ Wirtschaftskommunikation/ Unternehmenskommunikation*. Przykładowo:

Unter <Unternehmenskommunikation> möchten wir die nach innen wie nach außen gerichtete Kommunikation der Subkultur <Unternehmen> verstehen, oder auch, genauer formuliert, die innerbetriebliche Kommunikation, die Kommunikation des Unternehmens mit anderen Unternehmen, die Kundenkommunikation und die gesellschaftliche Kommunikation (Th. Bungarten 1994: 32).

[...] Unternehmenskommunikation [kann] in externe und interne Kommunikation eingeteilt werden (M. Vollstedt 2002a: 14).

We define *corporate communication* as the set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external communications aimed at creating favorable starting points with stakeholders on which the company depends (C. B. M. van Riel/ Ch. J. Fombrun 2007: 25, wyróżnienie autorów).

Today, corporate communication is increasingly seen as a holistic concept, including both company-external and company-internal communication; some scholars would even use the term interchangeably with ‘business communication’ (L. Louhiala-Salminen 2009: 308).

Na wspomniany problem terminologiczny w języku polskim zwrócili uwagę autorzy „Słownika Pojęć Ekonomicznych. Biznes 9.”, proponując termin „komunikacja korporacyjna”:

komunikacja korporacyjna [corporate communication] [...] działalność podejmowana przez organizację w celu komunikowania się zarówno wewnątrz z pracownikami, jak i na zewnątrz, z obecnymi i przyszłymi klientami oraz z ogółem społeczeństwa. Określenie komunikacja korporacyjna czasami jest odnoszone do zewnętrznej komunikacji, a czasami do wewnętrznej komunikacji, jednakże ściśle rzecz biorąc obejmuje oba te obszary (SPE 2007: 146).

Trudności terminologiczne pojawiają się w języku polskim w rozważaniach nad komunikacją w korporacjach globalnych. W dobie globalizacji, gdy przedsiębiorstwa z jednego kraju zaczęły coraz częściej nawiązywać współpracę gospodarczą z jednostkami biznesowymi z innych krajów lub otwierać własne zakłady w innych państwach, komunikację w odniesieniu do takich przedsiębiorstw zaczęto nazywać w języku niemieckim *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation* (G. Brüner 2000: 39 i n.), *Internationale Unternehmenskommunikation* (zob. J. Bolten 2000 i S. Huck 2007: 891–904 i 2008: 389–407), zaś w języku angielskim *Intercultural Business Communication* (I. I. Varner 2000), *International Corporate Communication*, *Intercultural and International Business Communication* (zob. J. C. Palmer-Silveira/ M. F. Ruiz-Garrido/ I. Fortanet-Gómez 2006 i S. McLean 2010: 359–380), *Intercultural Business Discourse* (F. Bargiela-Chiappini 2007, F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 26 i n.). W języku polskim nie ukonstytuowała się jeszcze nazwa tak określanej komunikacji, lecz warto zastanowić się nad doбором właściwego wyrażenia. Tłumacząc dosłownie wyrażenia *Internationale Unternehmenskommunikation* i *International Corporate Communication*, można by w języku polskim mówić

o „międzynarodowej komunikacji korporacyjnej” lub „komunikacji w korporacjach/ przedsiębiorstwach globalnych”, przy czym drugie z wymienionych wyrażen może być mylące. Sugeruje ono bowiem, że omawiana tu komunikacja specjalistyczna jest zawężona do „komunikacji wewnętrznej”. W tym kontekście podobny wniosek nasuwa się po analizie wyrażenia „komunikacja w organizacjach zróżnicowanych kulturowo”, użytego w tytule monografii Renaty Winkler (2008). Tymczasem wyrażenia *Internationale Unternehmenskommunikation* i *International Corporate Communication* odnoszą się zarówno do „komunikacji wewnętrznej” jak i do „komunikacji zewnętrznej”:

Der Begriff der internationalen Unternehmenskommunikation bezeichnet alle **internen und externen** Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens, deren Ziel es ist, Beziehungen in anderen Nationen bzw. Kulturen aufzubauen. Es handelt sich also um länder- und kulturüberschreitendes Kommunikationsmanagement und seine Umsetzung vor Ort (S. Huck 2007: 892, wyróżnienie własne).

Biorąc pod uwagę definicję zaproponowaną przez Simone Huck, a także angielskie określenia *Intercultural and International Business Communication*, *Intercultural Business Communication* i *Intercultural Business Discourse*, można by w języku polskim posługiwać się następującym wyrażeniem: „interkulturowa i międzynarodowa komunikacja w biznesie”, lub analogicznie do podanych wcześniej określeń, sformułowaniem: „interkulturowa i międzynarodowa komunikacja korporacyjna”. Jednak z uwagi na wcześniejsze rozważania na temat znaczenia wyrazów „interkulturowy” i „multikulturowy” (zob. rozdz. 1.2.) zastępuję w powyższych wyrażeniach wyraz „interkulturowy” wyrazem „multikulturowy”. Ponadto w kontekście rozważań z podrozdziału 1.2. wydaje się, że wyraz „międzynarodowy” można zastąpić wyrazem „multilingwalny”. Artykuły/ monografie z zakresu lingwistyki napisane w języku angielskim, w tytułach których pojawia się wyraz *international*, dotyczą bowiem kwestii „językowych” (por. A. Kankaanranta 2008: online). Wobec powyższego, w niniejszej pracy będę używać wyrażenia „multikulturowa i multilingwalna komunikacja korporacyjna”.

Powyżej wspomniałam, że zmiany w multikulturowej i multilingwalnej komunikacji korporacyjnej są wynikiem „globalizacji”. Warto zastanowić się nad znaczeniem wyrazu „globalizacja”. Wprawdzie dotychczas ukazało się już wiele opracowań poświęconych kwestiom globalizacji, lecz w niniejszej pracy chciałabym zwrócić uwagę na jedno z nich, które moim zdaniem koresponduje z przyjętymi tu założeniami lingwistyki antropocentrycznej. Mowa o pozycji zatytułowanej „The World is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century” (2005) autorstwa Thomasa L. Friedmana. Zdaniem autora w obecnych czasach, tzn. licząc od ok. 2000 roku, należy mówić o tzw. „globalizacji 3.0” (T. L. Friedman 2005: 10). „Globalizacja 3.0” oznacza, że świat zmniejszył się z małego do jeszcze mniejszego, a właściwie stał się „płaski”.

Rozważania w „podobnym duchu” prowadzi także Pankaj Ghemawat (2011: 94 i n.), który używa wyrażenia „Świat 3.0” (ang. *World 3.0*) w znaczeniu podobnym do znaczenia wyrażenia „Globalizacja 3.0”, lecz krytykuje nazywanie świata „płaskim”. Zdaniem autora, świata nie należy postrzegać ani jako zlepkę autono-

micznych państw (ang. *World 1.0*) ani jako zupełnie „płaskiego” czyli pozbawionego granic państwowych (ang. *World 2.0*), lecz trzeba uznać za „półglobalny” (ang. *semiglobalized*), w którym najważniejsze są poszczególne jednostki (konkretne osoby) „przywiązane” do własnego kraju. Dlatego też nie należy „znosić barier interkulturowych” bądź „likwidować różnic pomiędzy ludźmi”, lecz próbować je zrozumieć:

It's not just firms and their business operations that remain deeply rooted. More important, it's the *people* who are their customers, employees, investors, and suppliers. Ninety percent of the world's people, it is estimated, will never leave the country where they were born. [...]

This is the reality of what I call World 3.0, a world that is neither a set of distinct nation-states (World 1.0) nor the stateless ideal (World 2.0) that seems implicit in the strategies of so many companies. [...] It's certainly possible to have a global strategy and a global organization in such a world. But they must be based not on the elimination of differences and distances among people, cultures, and places, but on an understanding of them. [...] Because denying the existence of differences doesn't make them any easier to deal with. [...]

It's worth reemphasizing that the world is neither a collection of autonomous nations (World 1.0) nor perfectly flat (World 2.0), but semiglobalized, with some places being much closer to home than others (P. Ghemawat 2011: 94–99, wyróżnienie autora).

Silvia Bonacchi (2011a: 112) idzie nawet o krok dalej i proponuje, by w kontekście interkulturowym „budować i rozbudowywać to, co wspólne”:

[...] bestehen „interkulturelle Prozesse“ tatsächlich in der Überwindung von „Differenzen“? Oder ist es nicht eher so, dass „interkulturelle Prozesse“ in der Konstruktion und im Ausbau des „Gemeinsamen“ bestehen?

Wracając do rozważań dotyczących terminu „globalizacji” należy podkreślić, że w obecnym świecie główną rolę odgrywają jednostki¹⁴, które mogą ze sobą współpracować i konkurować w skali globalnej za pomocą nowoczesnych aplikacji (software), tworząc różnego rodzaju sieci współpracy wykraczające poza granice państwowe (T. L. Friedman 2005: 10). Tym samym należy odróżnić globalizację 3.0 od globalizacji na poziomie państw („globalizacja 1.0”) oraz od globalizacji na poziomie przedsiębiorstw („globalizacja 2.0”). Rozwój globalizacji jest związany z postępem dotyczącym Internetu, obecnie nazywanym „Siecią 2.0”¹⁵ (zob. rozdz. 3.2.2.). Użytkownicy Internetu mają dostęp do różnych aplikacji i narzędzi, za pomocą których mogą tworzyć i publikować tzw. „treść”¹⁶. Thomas L. Friedman nie nadmienił w swojej pracy *explicit*e, że wspomniane aplikacje (komputerowe) umożliwiają poszczególnym osobom komunikowanie się (zob. S. Evans 2012: 202), co z kolei pozwala na organizowanie wzajemnej współpracy, podejmowanie rywalizacji itp. z innymi osobami znajdującymi się w odległych zakątkach świata. Wspomniane możliwo-

¹⁴ W lit. ang. *individuals*.

¹⁵ W lit. ang. *Web 2.0*.

¹⁶ W lit. ang. *User Generated Content, User Created Content*.

ści zostały jednak dostrzeżone przez przedstawicieli biznesu (zwłaszcza korporacji globalnych), którzy coraz częściej zmieniają sposób komunikowania się z otoczeniem (zob. M. Huber 2010: 11 i n.) i wykorzystują nowe aplikacje i narzędzia do porozumiewania się pracowników w danym przedsiębiorstwie (globalnym). W podrozdziałach 2.2.–2.3. omówię kwestie organizacyjne związane z multikulturową i multilingwalną komunikacją korporacyjną. Natomiast w podrozdziale 3.2. przedstawię główne narzędzia wykorzystywane do komunikacji wewnętrznej w globalnych korporacjach. W niniejszej pracy nie podejmuję zagadnień dotyczących aplikacji (narzędzi) do komunikacji (zewnętrznej) przedsiębiorstw z interesariuszami zewnętrznymi, gdyż zostały one dokładnie omówione i są regularnie aktualizowane w literaturze przedmiotu (np. M. Koch/ A. Richter 2009, C. Hilker 2010, L. Safko 2010, A. Mac 2011, A. McAfee 2011, S. Sweeney/ R. Craig 2011).

2.2. Areny komunikacji korporacyjnej (zarys)

Podstawę wszelkich działań w biznesie stanowi komunikacja (por. M. Charles 2009b: 9 i n.). Można wręcz stwierdzić za Arkadiuszem Potockim, Renatą Winkler i Agnieszką Żbikowską (2011: 144), że „komunikowanie się jest esencją zarządzania”. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą opierają swoje działania na komunikacji: *Communication is [...] at the heart of organizational performance* (C. B. M. van Riel/ Ch. J. Fombrun 2007: 2):

Organisationen beruhen auf alltäglichen sozialen Praktiken der symbolischen Interaktion/Kommunikation, die nur partiell rationaler Planung „von außen“ unterliegen und die in jedem Fall an die immer wieder situativ zu leistende sinnhafte Strukturierung der Ereignisse durch Akteure gebunden sind; in diesem Sinne basieren Organisationen auf symbolischen, insbesondere auch sprachlichen Diskursen (St. Habscheid 2003: 123).

W literaturze często określa się komunikację jako „kluczową funkcję” przedsiębiorstw (niem. *Schlüsselfunktion*, E. G. Bormann et al. 1971: 149) lub jako element niezbędny do „życia przedsiębiorstw” (niem. *Lebensnerv*, H.-K. E. Wahren 1987: 3, por. też G. Brünner 2000: 7–8). Pojawiają się stwierdzenia, że komunikacja jest podstawą działania przedsiębiorstw: *Unternehmen [sind] komplexe Systeme, ‘die hauptsächlich über und durch Kommunikationsprozesse am Laufen gehalten werden’* (E.-M. Jakobs 2008: 21) oraz *Ein Unternehmen kann also nur mit und durch Kommunikation bestehen* (M. Breckle 2005: 13), a także: *Sprachliche und kommunikative Kompetenz ist nicht nur nice to have. Sondern eine conditio sine qua non für wirtschaftlichen Erfolg* (A. P. Müller 2008: 23). Co więcej, komunikowanie się służy realizacji celu głównego i celów pochodnych w przedsiębiorstwie (zob. A. Potocki/ R. Winkler/ A. Żbikowska 2011: 145):

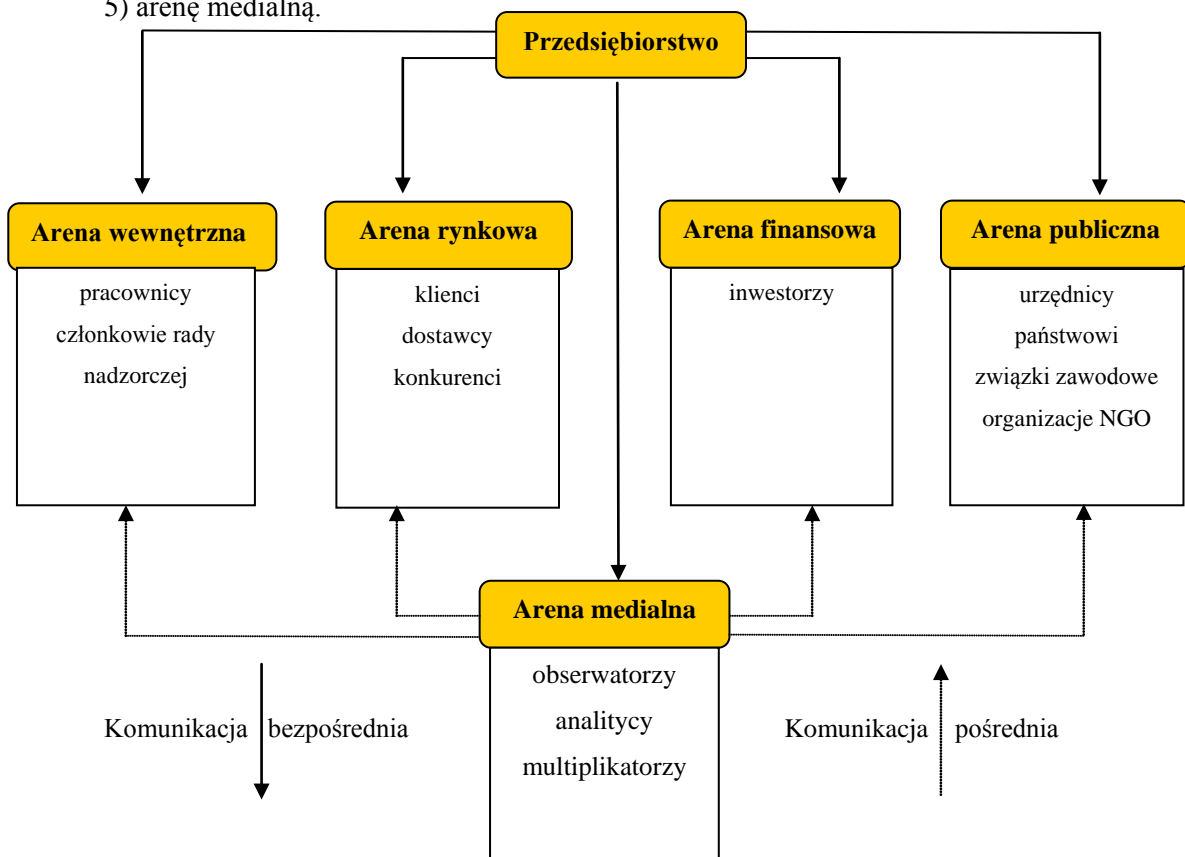
Kommunikation spielt [...] offensichtlich eine ausgesprochen wichtige, koordinierende Rolle. Einerseits um dem Aufgabenträger die Aufgabe verständlich zu machen, andererseits um mögliche Teilaufgaben weiter zu delegieren und selbstverständlich um mögliche Missverständnisse rund um die zu erfüllende

Aufgabe (von allen Betroffenen) zu formulieren. Über, mit und durch Kommunikation lässt sich [...] die Aufgabenerfüllung koordinieren (U. Kleinberger Günther 2003: 20).

W podrozdziale 2.1. wspomniałam, że w literaturze przedmiotu wyróżnia się powszechnie tzw. dwie płaszczyzny komunikacji korporacyjnej: komunikację wewnętrzną i komunikację zewnętrzną. Komunikacja wewnętrzna polega na komunikacji między wewnętrznymi interesariuszami danego przedsiębiorstwa (np. między pracownikami, członkami zarządu, członkami rady nadzorczej). Z kolei komunikacja zewnętrzna to komunikacja przedsiębiorstwa z interesariuszami zewnętrznymi (np. z dostawcami, klientami, konkurentami, urzędnikami, pracownikami banków, przedstawicielami związków zawodowych itp., por. F. Menz/ H. K. Stahl 2008: 5).

Komunikację zewnętrzną i wewnętrzną danego przedsiębiorstwa można schematycznie przedstawić w postaci „aren komunikacji” (Schemat 11.). Wyróżnia się:

- 1) arenę wewnętrzną,
- 2) arenę rynkową,
- 3) arenę finansową,
- 4) arenę publiczną,
- 5) arenę medialną.



Schemat 11. Areny komunikacji (za F. Menz/ H. K. Stahl 2008: 136)

Wyraz „arena” oznaczał w starożytności kolistą lub owalny plac pośrodku amfiteatru, będący miejscem igrzysk lub przedstawień teatralnych (zob. S. Dubisz 2003). Współcześnie „arena” to koliste miejsce w cyrku, przeznaczone do występów i popisów artystów cyrkowych albo miejsce pewnych zdarzeń lub działań (*ibid.*). W kontekście rozważań na temat komunikacji korporacyjnej wyraz „arena” oznacza pewne rzeczywiste bądź wymaginowane miejsce, w którym odpowiednie grupy interesów podejmują próbę porozumienia się (por. F. Menz/ H. K. Stahl 2008: 135):

Mit Arena ist [...] hier in erster Linie ein gedanklicher oder tatsächlicher Ort gemeint, an dem Kommunikation mit den relevanten Interessen- und Anspruchsgruppen versucht wird. Der Versuch allein ist schon wichtig, denn ob Kommunikation tatsächlich gelingt, ist an viele Voraussetzungen gebunden (F. Menz/ H. K. Stahl 2008: 135).

Przedsiębiorstwo może komunikować się ze swoimi interesariuszami pośrednio (przerywana linia na Schemacie 11.) z wykorzystaniem różnego rodzaju mediów/narzędzi lub przy pomocy pośredników, a także zwracając się do nich bezpośrednio (ciągła linia na Schemacie 11.).

W niniejszej pracy skupiam się na aspektach specjalistycznej komunikacji multikulturowej i multilingwalnej (zob. rozdz. 1.2.), przebiegającej na arenie wewnętrznej przedsiębiorstw globalnych za pomocą odpowiednich narzędzi (zob. rozdz. 3.2.).

2.3. Komunikacja w korporacjach globalnych – ujęcie organizacyjne

Wewnętrzna komunikacja w przedsiębiorstwach globalnych pozostawała przez długi czas poza obszarem zainteresowań zarówno badaczy zajmujących się kwestiami komunikacji korporacyjnej (por. M. Vollstedt 2002b: 88, H. Kalla 2006: 17, G. Wolf 2010: 10), jak i samych reprezentantów przedsiębiorstw. W ostatnich latach zmienia się jednak postrzeganie istoty komunikacji wewnętrznej zwłaszcza przez menedżerów korporacji globalnych:

Diskursivität gehört zu den wesentlichen Merkmalen, die Organisationsprozesse in Unternehmen charakterisieren. Deshalb nimmt die unternehmensinterne Kommunikation bei allen Abläufen und Veränderungen in Unternehmen eine Schlüsselrolle ein, indem die Beteiligten eines Unternehmens Strukturen und Planungen situativ im Diskurs vermitteln oder untereinander aushandeln (H. Fetzer 2010: 13).

Coraz częściej powstają też strony internetowe poświęcone komunikacji wewnętrznej oraz pojawiają się oferty szkoleń i usług doradczych w tym zakresie w różnych zakątkach świata, np. w Polsce „Komunikat. Twoje źródło wiedzy o komunikacji wewnętrznej” (<http://komunikat.rcc.pl/>), „GFMP Management Consultants” (<http://www.gfmp.com.pl/main.xml>), w Wielkiej Brytanii „Instytut komunikacji wewnętrznej” (<http://www.ioic.org.uk/content/>), w Niemczech „Communication Consult” (<http://communication-consult.com/>).

Multikulturowa i multilingwalna komunikacja wewnętrzna nabiera znaczenia, ponieważ zauważono, że sprawne porozumiewanie się w przedsiębiorstwie wpływa na zwiększenie zaangażowania pracowników w wykonywane zadania i poprawę ich motywacji, a w konsekwencji przekłada się na wyższą efektywność działania pracowników i lepsze wyniki ich pracy. Tym samym efektywna komunikacja wewnętrzna może oznaczać osiągnięcie większych zysków przez dane przedsiębiorstwo (główny cel przedsiębiorstwa).

2.3.1. Modele organizacji

Na komunikację w korporacjach globalnych, a zwłaszcza na wybór języka, dzięki któremu prowadzone są w korporacjach dyskursy w formie ustnej i pisemnej, ma znaczący wpływ model organizacji danego przedsiębiorstwa globalnego (por. M. Vollstedt 2002a: 18, 119–120; 2002b: 91 i n.), zwany też „strategią (formą) obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych” (J. W. Wiktor 2006: 25 i n.). Można wyróżnić cztery modele organizacji korporacji globalnych: (a) etnocentryczny, (b) policentryczny, (c) regiocentryczny, (d) globalny.

Model etnocentryczny (a) polega na centralizacji działań danego przedsiębiorstwa w jego głównej siedzibie. W zagranicznych jednostkach zależnych, będących częścią określonego przedsiębiorstwa globalnego, pracą kierują „na odległość” menedżerowie z siedziby przedsiębiorstwa (centrali), którzy kontaktują się z kierownictwem jednostek zależnych. Jednak menedżerowie z poszczególnych jednostek zależnych nie współpracują ze sobą bezpośrednio, a to oznacza, że pracownicy tych jednostek nie porozumiewają się ze sobą bezpośrednio w żadnych kwestiach. W związku z tym kadra zarządzająca z centrali komunikuje się z menedżerami z jednostek zależnych za pomocą swojego „języka narodowego” (w lit. niem. *Stammhaussprache*, zob. M. Vollstedt 2002a: 114; 2002b: 91–92). Dlatego też z punktu widzenia menedżerów z jednostek zależnych można mówić o „adaptacji” (B. Bäck 2004 za C. Nickerson/ B. Planken 2009: 22, por. też B. Bäck 2009: 65 i n.), gdyż menedżerowie z jednostek zależnych posługują się językiem partnera. Z kolei z punktu widzenia przedstawicieli kadry zarządzającej z centrali mówi się o „braku adaptacji”, ponieważ porozumiewają się oni z reprezentantami jednostek zależnych w swoim języku ojczystym (*ibid.*). Dominacja kadry zarządzającej z głównej siedziby nad menedżerami z jednostek zależnych przejawia się w wyznaczaniu menedżerom z filii zagranicznych „własnych” reguł działania (strategie i koncepcje zarządzania, zob. E.-U. Kinast/ S. Schroll-Machl 2003: 437), co Christian Scholz (1993) nazywa w języku niemieckim mianem *Kultur-Kolonialisierung*, zaś Edgar H. Schein (2009: 14) określa „dominacją jednej kultury nad drugą” (ang. *one culture dominates the other*).

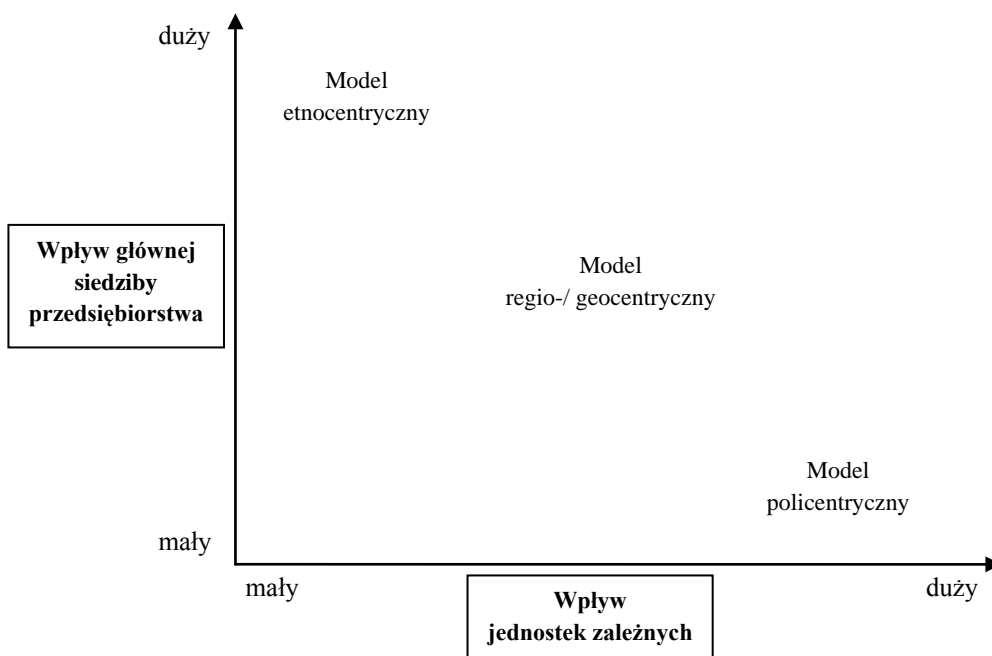
Podobnie jak w przypadku modelu etnocentrycznego, tak i w modelu policentrycznym (b), zwanym też multilokalnym, menedżerowie głównej siedziby firmy kontaktują się z określonymi pracownikami jednostek zależnych. Różnica między omawianymi strategiami polega na tym, że jednostki zależne w modelu policentrycznym są kiero-

wane przez „lokalnych” menedżerów i funkcjonują w dużym stopniu niezależnie (decentralizacja struktur organizacyjnych). W związku z tym, porozumiewanie się za pomocą języka narodowego kadry zarządzającej pracującej w centrali z pracownikami z zagranicznych jednostek zależnych nie zawsze jest możliwe. Dlatego też niejednokrotnie zachodzi potrzeba ustalenia „wspólnego języka” (np. tzw. *lingua franca*, zob. rozdz. 2.4.1.) dla menedżerów jednostki głównej i podrzędnych jej filii, czyli dochodzi do tzw. „standardyzacji” (B. Bäck 2004 za C. Nickerson/ B. Planken 2009: 22, por. też B. Bäck 2009: 65 i n.). Z kolei koncepcje zarządzania są opracowywane przez każde z przedsiębiorstw w sposób autonomiczny, stąd można mówić o „rozdziale kultur” (w lit. ang. *separation of cultures*, E. H. Schein 2009: 13–14).

Coraz częściej okazuje się jednak, że niezwykle ważna do osiągnięcia celów firmy jest współpraca między jednostkami zależnymi danej korporacji globalnej, która bywa nawiązywana najczęściej w celu realizacji określonych projektów. Jeżeli wspomniana współpraca odbywa się między jednostkami zależnymi znajdującymi się w określonym regionie, np. w Unii Europejskiej, w Azji, to model organizacji przedsiębiorstwa jest określany mianem regiocentrycznego (c), a jeśli współpraca dochodzi do skutku w skali światowej, wówczas mówi się o modelu globalnym lub geocentrycznym (d). W przeciwieństwie do strategii etnocentrycznej i policentrycznej, w przypadku modeli regiocentrycznego i geocentrycznego porozumiewają się ze sobą nie tylko przedstawiciele kadry zarządzającej z poszczególnych jednostek biznesowych, ale także pracownicy niższych szczebli. Dlatego też ustalenie określonego wspólnego języka w celach komunikacyjnych jest kwestią priorytetową (M. Vollstedt 2002a: 119; 2002b: 92). W przypadku modeli globalnego i regiocentrycznego następuje również ujednoczenie standardów działania, co niektórzy autorzy określają mianem „łączenia się kultur” (w lit. ang. *blending/ integration of cultures*, E. H. Schein 2009: 13 i n.) lub „trzeciej kultury” (w lit. niem. *dritte Kultur*, zob. 2.4.3.). Reasumując, można stwierdzić za Pankajem Ghemawatem (2011: 99), że modele regiocentryczny i geocentryczny/ globalny stanowią „złagodzenie modelu etnocentrycznego”:

Participation in intercultural activities and networks (which corporations can easily facilitate through international projects) tends to soften ethnocentrism. [...] They [= Businesses – J.Z.] [...] can bind together diverse groups by promoting shared values, culture and processes (P. Ghemawat 2011: 99).

Omówione powyżej modele organizacji w zależności od dominacji jednostki biznesowej w odniesieniu do kwestii lingwistycznych i kulturowych można przedstawić za pomocą następującego schematu:



*Schemat 12. Modele organizacji przedsiębiorstw globalnych
(za E.-U. Kinast/ S. Schroll-Machl 2003: 438)*

Warto podkreślić, że wybór określonego modelu organizacji dla danego przedsiębiorstwa globalnego jest sprawą trudną, złożoną oraz wymagającą uwzględnienia szeregu czynników i wykonania wielu analiz. Przyjęcie nieadekwatnego modelu może grozić nawet upadkiem firmy. O tym, jak poważne mogą być konsekwencje implementacji nieodpowiednich strategii organizacyjnych można przeczytać np. w pracy Edgara H. Scheina (2009). Autor zebrał w swojej monografii liczne przykłady ilustrujące skutki błędnych decyzji strategicznych podejmowanych przez kadre zarządzającą w korporacjach globalnych.

2.3.2. Kierunki komunikacji

Komunikacja na arenie wewnętrznej przedsiębiorstw (także na arenie korporacji globalnych w omówionych w rozdz. 2.3.1. modelach organizacji) przebiega na cztery sposoby – w czterech kierunkach (por. F. Menz/ H. K. Stahl 2008: 136–138): (a) w dół, (b) w górę, (c) w poziomie i (d) lateralnie. Komunikację w dół i komunikację w górę można określić mianem „komunikacji asymetrycznej” (zob. H. Fetzer 2010: 30–31), gdyż jest ona realizowana przez osoby na różnych stanowiskach w hierarchii przedsiębiorstwa. Natomiast komunikację w poziomie i komunikację lateralną, realizowaną przez osoby pracujące na porównywalnych stanowiskach, można określić mianem

„komunikacji symetrycznej”: *Symmetrische Kommunikation ist meistens in der Kommunikation unter Gleichen festzustellen* (H. Fetzer 2010: 31).

(a) Wyrażenie „komunikacja w dół” oznacza komunikację inicjowaną przez kadrę wyższego szczebla, polegającą na „przekazywaniu” informacji pracownikom niższego szczebla (tzw. „komunikacja kierownicza”). Komunikacja w dół może dotyczyć np. polityki danego przedsiębiorstwa, jego celów, misji, a także ważnych wydarzeń w firmie, procedur, oceny zadań wykonywanych przez konkretne osoby itp. (A. Olsztyńska 2002: 172). W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa rodzaje komunikacji w dół. Jeśli wiadomość na dany temat jest „przekazywana” schodkowo, tzn. kolejno z jednego szczebla hierarchii do drugiego i dalej do następnego, przez co dana wiadomość jest coraz mniej szczegółowa, wówczas mówi się o „komunikacji kaskadowej”. A jeżeli w komunikacji nie ma pośredników, tzn. w sytuacji, w której adresatami danej wiadomości z danego szczebla przedsiębiorstwa są wszyscy pracownicy równocześnie, wówczas komunikacja w dół jest określana po niemiecku mianem *Sprinklerkommunikation* [„komunikacja deszczowa”] (F. Menz/ H. K. Stahl 2008: 136–137) lub *vertikale Informationsdurchlässigkeit* [„wertykalny przepływ informacji”] (H. Fetzer 2010: 152 i n.). Drugi z wymienionych rodzajów komunikacji dotyczy najczęściej bezpośredniego porozumiewania się między kadrą zarządzającą najwyższego szczebla/ przedstawicielami zarządu a pracownikami najniższego szczebla. (b) Natomiast gdy porozumiewanie przebiega w odwrotnym kierunku, czyli w sytuacji gdy pracownicy inicjują komunikację z kadrą kierowniczą na temat bieżących spraw, pomysłów, wychodzą z propozycją zmian itp., wówczas komunikację wewnętrzną nazywa się „komunikacją w górę”.

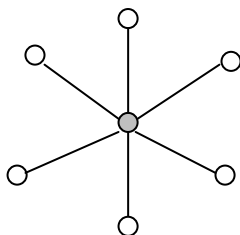
(c) „Komunikacja w poziomie” jest najczęściej określana mianem „komunikacji horyzontalnej”. Zakres znaczeniowy wyrażenia „komunikacja horyzontalna” obejmuje porozumiewanie się pracowników tego samego szczebla w danym dziale lub w określonej części przedsiębiorstwa. (d) Z kolei wyrażenie „komunikacja lateralna” implikuje porozumiewanie się osób zatrudnionych na porównywalnych stanowiskach w różnych działach (*ibid.*). Komunikacja lateralna jest istotna zwłaszcza wtedy, gdy w przedsiębiorstwie powoływane są (interdyscyplinarne) zespoły zadaniowe, które mają na celu rozwiązanie konkretnych problemów lub wykonanie określonych projektów o charakterze interdyscyplinarnym (tzw. „zespoły projektowe”, zob. rozdz. 3.1.2.).

2.3.3. Struktury komunikacji

Komunikacja w przedsiębiorstwach nigdy nie przebiega tylko w jednym kierunku (por. rozdz. 2.3.2.), gdyż osoby w nich zatrudnione pracują zazwyczaj nad kilkoma różnymi projektami i rozwiązują wiele rozmaitych problemów. Dlatego też nieustannie porozumiewają się z innymi pracownikami różnych szczebli. W ten sposób powstają tzw. „struktury komunikacji”, które można określić mianem „struktur powiązań komunikacyjnych w przedsiębiorstwie” (C. Mast 2008: 221). Struktury komuni-

kacji mogą następnie układać się w „sieci komunikacji” (zob. rozdz. 2.3.4.). Najważniejsze struktury komunikacji występujące w przedsiębiorstwach to:

a) struktura gwiazdy



Schemat 13. Struktura gwiazdy (za C. Mast 2008: 221)

W strukturze gwiazdy (Schemat 13.), znanej w języku polskim także pod nazwą „koło od wozu” (por. A. Potocki/ R. Winkler/ A. Żbikowska 2003: 49), centralną osobą jest przeważnie przełożony (szary kolor), stąd tę strukturę określa się w literaturze przedmiotu mianem „struktury przełożonego”. Pozostałe osoby należące do struktury gwiazdy to podwładni, którzy raportują do swojego kierownika i nie porozumiewają się między sobą w żadnej sprawie. Przełożony jest osobą decyzyjną. Taki sposób komunikacji służy do realizacji rutynowych, prostych zadań, a także umożliwia szybkie podejmowanie decyzji. W przypadku struktury gwiazdy istnieje niebezpieczeństwo nadmiernego obciążenia obowiązkami osoby centralnej (C. Mast 2008: 221–222). Strukturę gwiazdy uważa się za najsilniej scentralizowaną.

b) struktura łańcucha

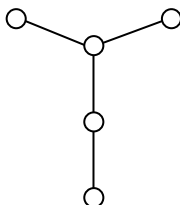


Schemat 14. Struktura łańcucha (za C. Mast 2008: 221)

Uczestnicy struktury łańcucha (Schemat 14.) porozumiewają się kolejno „jeden za drugim”. Niemożliwe jest kontaktowanie się z pracownikami, z którymi nie jest się bezpośrednio powiązanych w tej strukturze. Struktura łańcucha służy przeważnie

do komunikacji osób należących do różnych sieci (zob. rozdz. 2.3.4.) w danym przedsiębiorstwie. Komunikacja przełożonych z pracownikami (komunikacja kaskadowa, zob. rozdz. 2.3.2.(a)) jest przykładem komunikacji przebiegającej zgodnie z założeniami struktury łańcucha (C. Mast 2008: 222).

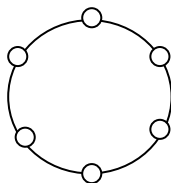
c) struktura Y



Schemat 15. Struktura Y (za C. Mast 2008: 221)

Struktura Y (Schemat 15.) jest także zilustrowana w postaci łańcucha, który rozgałęzia się lub stanowi połączenie dwóch „dróg” w obrębie jednej sieci komunikacji (zob. rozdz. 2.3.4.) bądź stanowi przejście do innej sieci. Osobą-łącznikiem w tego rodzaju strukturze jest tzw. *gatekeeper* (C. Mast 2008: 222–223). Gatekeeper decyduje w jaki sposób przebiega komunikacja w strukturze Y.

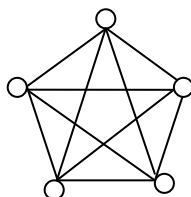
d) struktura okręgu



Schemat 16. Struktura okręgu (za C. Mast 2008: 221)

W strukturze okręgu (Schemat 16.) komunikują się tylko pracownicy powiązani ze sobą bezpośrednio, lecz wszyscy uczestnicy tej struktury są ze sobą powiązani pośrednio.

e) struktura pełna



Schemat 17. Struktura pełna (za C. Mast 2008: 221)

W strukturze pełnej (Schemat 17.) każdy uczestnik może potencjalnie kontaktować się z każdym, dlatego też strukturę pełną nazywa się często mianem struktury „otwartej” lub „każdy z każdym” (por. A. Potocki/ R. Winkler/ A. Żbikowska 2003: 49–50). Ta struktura jest najbardziej zdecentralizowana, a jeśli obecny jest w niej przywódca, to nie ma on wyeksponowanej pozycji ani nadmiernej władzy (*ibid.*). Struktura pełna umożliwia uczestnikom częste porozumiewanie się i interakcje oraz sprzyja nawiązywaniu kontaktów osobistych (nieformalnych), jednak nie pozwala na szybkie podejmowanie decyzji (C. Mast 2008: 222–223). Ten rodzaj struktury komunikacji wybiera się wtedy, gdy należy wykonać zadanie złożone i wymagające podejścia innowacyjnego (A. Potocki/ R. Winkler/ A. Żbikowska 2003: 50).

Wymienione w niniejszym rozdziale najważniejsze struktury komunikacji w przedsiębiorstwie łączą się w większe struktury, które można określić mianem sieci komunikacji (C. Mast 2008: 209 i n., zob. rozdz. 2.3.4.).

2.3.4. Formalne i nieformalne sieci komunikacji

W podrozdziale 2.3.3. omówiłam struktury komunikacji występujące w przedsiębiorstwach i wspomniałam, że mogą się one łączyć, tworząc większe struktury, które określa się w literaturze przedmiotu mianem „sieci komunikacji”¹⁷ (C. Mast 2008: 209 i n.). W niniejszym podrozdziale przedstawię najważniejsze kwestie dotyczące sieci komunikacji w przedsiębiorstwach.

Sieci komunikacji w danym przedsiębiorstwie służą przede wszystkim wzajemnemu informowaniu się pracowników w różnych sprawach związanych z działaniem przedsiębiorstwa¹⁸ (zob. C. Mast 2008: 218). Komunikacja (wzajemne informowanie) w sieciach odbywa się we wszystkich kierunkach (zob. rozdz. 2.3.2.) i ma cha-

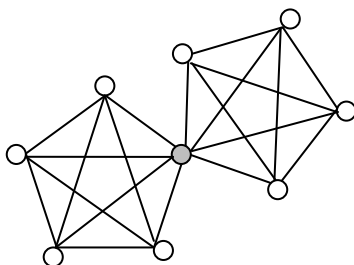
¹⁷ W polskiej literaturze przedmiotu nie rozróżnia się między wyrażeniami „struktury komunikacji” i „sieci komunikacji”, tzn. „struktury komunikacji” są często określane mianem „sieci komunikacji” (por. np. A. Potocki/ R. Winkler/ A. Żbikowska 2003: 47 i n., A. Potocki 2008: 26 i n.). Jednak w niniejszej pracy wprowadzam rozróżnienie między tymi dwoma wyrażeniami (zob. rozdz. 2.3.3. i 2.3.4.).

¹⁸ W lit. niem. *Informationsnetzwerke*.

rakter formalny. Tego rodzaju sieci komunikacji, których głównym celem jest transfer informacji można określić mianem „formalnych sieci komunikacji”.

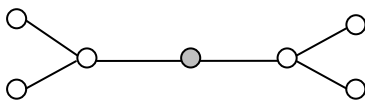
Formalne sieci komunikacji mogą przybierać różne formy, więc nie sposób jest omówić wszystkie rodzaje sieci komunikacji w niniejszej pracy. Poniżej zostały przedstawione najbardziej typowe formalne sieci komunikacji wraz z zaznaczeniem (szary kolor) osoby-łącznika pomiędzy strukturami komunikacji w obrębie danej sieci (zob. Schematy 18. i 19.). Należy podkreślić, że poniższe sieci można rozbudowywać w zależności od potrzeb danego przedsiębiorstwa i od zaplanowanych zadań.

Formalna sieć komunikacji powstaje wtedy, kiedy dany pracownik przedsiębiorstwa należy bezpośrednio do dwóch struktur komunikacji jednocześnie. Pełni on wówczas niejako rolę „pomostu”¹⁹ łączącego dwie różne struktury komunikacji (zob. Schemat 18.). Dzięki temu komunikacja między członkami dwóch różnych struktur może dojść do skutku.



Schemat 18. Przykładowa sieć komunikacji (za C. Mast 2008: 225)

Sieć komunikacji powstaje także wtedy, gdy dany pracownik „łączy”²⁰ dwie struktury komunikacji, nie będąc formalnie zatrudniony w żadnej z nich, jak to zostało przedstawione w Schemacie 19. Sieć komunikacji z „łącznikiem” jest najczęściej tworzona w celu realizacji zadań wymagających koordynacji pracy osób zatrudnionych w różnych działach danego przedsiębiorstwa (por. zarządzanie projektami, rozdz. 3.1.).



Schemat 19. Przykładowa sieć komunikacji (za C. Mast 2008: 225)

¹⁹ W lit. niem. *Mitglied mit Brückenfunktion*, w lit. ang. *bridge, linking pin*.

²⁰ W lit. niem. *Mitglied mit Verbindungsfunktion*, w lit. ang. *liaison*.

Należy dodać, że formalne sieci komunikacji w przedsiębiorstwie nie istnieją w izolacji, lecz mogą się pokrywać.

W ramach formalnych sieci komunikacji, ale też niezależnie od nich, w przedsiębiorstwie powstają kolejne sieci, opierające się na komunikacji międzyludzkiej, np. rozwijają się relacje między pracownikami (w lit. niem. *Beziehungsnetzwerk*), pracownicy nawiązują przyjaźnie (w lit. niem. *Freundschaftsnetzwerk*) itp. (C. Mast 2008: 219–221, por. też G. Brünner 2000: 10–11). Uczestnicy sieci komunikacji typu *Beziehungsnetzwerk* i *Freundschaftsnetzwerk* komunikują się ze sobą w sposób nieformalny, dlatego też wymienione sieci można nazwać „nieformalnymi sieciami komunikacji”. Nieformalne sieci komunikacji stanowią najczęściej pewne uzupełnienie podstawowych (formalnych) sieci komunikacji w przedsiębiorstwie, choć mogą one prowadzić do zaburzeń w komunikacji formalnej. Nieformalne sieci komunikacji powstają najczęściej w oparciu o struktury komunikacji horyzontalnej i lateralnej (zob. rozdz. 2.3.2.(c) i (d) oraz A. Potocki/ R. Winkler/ A. Żbikowska 2003: 68, Ch. Funken 2008: 111).

Wielu teoretyków i praktyków zajmujących się komunikacją korporacyjną zaczęło w ostatnich latach podkreślać wagę tzw. komunikacji nieformalnej w wewnętrznej komunikacji korporacyjnej. Zauważono bowiem, że pracownicy nigdy nie komunikują się wyłącznie w granicach wyznaczonych na podstawie formalnych struktur i sieci komunikacji ani nie rozmawiają w sprawach dotyczących jedynie działalności przedsiębiorstwa. Prowadzą dyskusje na tematy niezwiązane z obowiązkami służbowymi, jak również rozmawiają „o pracy” w tworzonych przez siebie nieformalnych sieciach komunikacji: *Analysiert man die faktischen kommunikativen Kontakte, so findet man immer Abweichungen von den formellen Netzen* (G. Brünner 2000: 11). Mogłoby się wydawać, że komunikacja nieformalna, poza tym że opóźnia niektóre działania pracownika, nie wpływa znacząco na działalność przedsiębiorstwa. Jednak z zaprezentowanych do tej pory, choć skromnych, wyników badań można wysnuć inne wnioski (np. H. Kalla 2006: 86–87). Rola komunikacji nieformalnej jest decydująca przy rozwiązywaniu konfliktów w przedsiębiorstwie, podczas budowania wzajemnego zaufania między pracownikami, co w pośredni sposób przekłada się na jakość pracy załogi, zadowolenie pracowników itp. Niektórzy autorzy uważają nawet, że gro komunikacji wewnętrznej ma miejsce w nieformalnych sieciach komunikacji:

Während die offizielle Darstellung der Organisation dazu tendieren wird, das formale Gerüst der Kompetenzen und Dienstwege als Bedingung dafür anzusehen, dass auch informale Kommunikation gewählt werden kann, mag die Netzwerkanalyse zeigen, dass informale Kommunikation dominiert und nur, gleichsam für Not- und Grenzfälle, das Zeremoniell der formalen Kommunikation bereithält (N. Luhmann 2000: 25).

In der Praxis, im betrieblichen Alltag findet [...] nur ein Bruchteil der Kommunikation in diesen eindeutig geregelten Bahnen und Formen statt. Der hohe Koordinations- und der gesteigerte Kommunikationsbedarf in modernen Unternehmen werden in erster Linie durch ungeplante und spontane Kommunikation abgedeckt (Ch. Funken 2008: 111).

Dlatego też Hanna Kalla (2006) uważa, że w celu analizy wewnętrznej komunikacji w przedsiębiorstwach niezbędne jest podejście holistyczne (H. Kalla 2006: 52), tzn. w badaniach należy przyjąć perspektywę „zintegrowanej komunikacji wewnętrznej²¹” (*ibid.*). Zgodnie z zaproponowaną przez autorkę definicją „zintegrowanej komunikacji wewnętrznej” komunikacja wewnętrzna odbywa się w sposób zarówno formalny jak i nieformalny na wszystkich poziomach danej organizacji (*ibid.* s. 52–53).

Co więcej, okazuje się, że komunikacja nieformalna polega nie tylko na tworzeniu wypowiedzi ustnych i ich rozumieniu, jak do tej pory sądzono (w lit. niem. *homileische Kommunikation*, G. Brünner 2000: 222), ale także na uczestnictwie w interakcji pisemnej (w lit. niem. *schriftliche Softcommunication*, U. Kleinberger Günther 2008: 237–239, *inoffizielle schriftliche Kommunikation*, M. Vollstedt 2002: 18):

Unter „Softcommunication“ fallen alle kommunikativen Sprachhandlungen, die im nicht strukturierten Rahmen wie beispielsweise bei Sitzungen, Besprechungen, Arbeitsanweisungen etc. vorkommen und umfasst daher weite Bereiche der kommunikativen Tätigkeit im beruflichen Alltag. [...] Vorwiegend handelt es sich um mündliche Texte, also im klassischen Sinne um „Gespräche“ mit zwei oder mehreren TeilnehmerInnen, *face-to-face* oder medial vermittelt (Telefon, Gegensprechanlage, Handy, Voice-Mail etc.). Gleichwohl finden sich inzwischen auch im schriftlichen Austausch Texte, die unter den Bereich der „Softcommunication“ fallen, vor allem bei E-Mails (U. Kleinberger Günther 2005a: 74, wyróżnienie autorki).

Softcommunication [„komunikacja miękka”] odgrywa ważną rolę w wewnętrznej komunikacji przedsiębiorstw (*ibid.*), jednakże dokładne lingwistyczne analizy zwłaszcza na temat „pisemnej komunikacji miękkiej” nie zostały jeszcze opracowane: *Die Integration von Softcommunication in schriftliche Texte muss noch eingehend untersucht werden, es liegen nur wenige linguistische Analysen dazu vor* (U. Kleinberger Günther 2008: 238).

Na zakończenie tego podrozdziału warto podkreślić wagę zarówno formalnej jak i nieformalnej komunikacji wewnętrznej w codziennym wykonywaniu obowiązków przez pracowników, przytaczając sformułowanie Christiane Funken (2008: 111): *Die interne Kommunikation erweist sich [...] zunehmend als integraler Bestandteil von Arbeit und zwar sowohl in formalisierter als auch spontaner, ungesteuerter Form.*

W podrozdziale 2.4. omówię lingwistyczne kwestie związane z multikulturowym i multilingwalnym porozumiewaniem się specjalistów w strukturach i sieciach komunikacji korporacji globalnych.

2.4. Specjalistyczna komunikacja multikulturowa i multilingwalna w korporacjach globalnych – ujęcie lingwistyczne

„Specjalistyczna komunikacja multikulturowa i multilingwalna w korporacjach globalnych” to komunikacja specjalistyczna zgodnie z założeniami lingwistyki antropo-

²¹ W lit. ang. *Integrated Internal Communications*.

centrycznej, które przedstawiłam w podrozdziale 1.2. Na zakończenie podrozdziału 1.2. podałam dwa warunki, które muszą zostać spełnione, by można było mówić o specjalistycznej komunikacji multikulturowej i multilingwalnej. Konkluzja brzmiała następująco: O specjalistycznej komunikacji multikulturowej i multilingwalnej można mówić wtedy, kiedy porozumiewający się ze sobą specjaliści z danej dziedziny: (a) są w posiadaniu co najmniej dwóch paralelnych etnokultur specjalistycznych i znają przynajmniej dwa paralelne etnolekty specjalistyczne z tej dziedziny (umieją się nimi posługiwać) oraz (b) umieją przełączać się między tymi etnokulturami specjalistycznymi i etnolektami specjalistycznymi z określonego zakresu rzeczywistości. Im bardziej sprecyzowana jest dziedzina, w odniesieniu do której badana jest komunikacja specjalistyczna, tym więcej szczegółów można podać na temat danego języka specjalistycznego i konkretnej kultury specjalistycznej. W odniesieniu do korporacji globalnych, kwestie związane z językiem specjalistycznym omówię w podrozdziale 2.4.1., zaś w podrozdziale 2.4.3. przedstawię aspekty dotyczące kultury specjalistycznej.

2.4.1. BELF (Business English as a lingua franca)

W podrozdziale 2.3.1., omawiając modele organizacji przedsiębiorstw globalnych, zasygnalizowałam, że ustalenie „wspólnego języka”, dzięki któremu pracownicy danej korporacji porozumiewają się ze sobą, odgrywa pierwszorzędną rolę. W niniejszym podrozdziale poświęcę więcej uwagi kwestii „języka w globalnych korporacjach”.

Karlfried Knapp zauważył, że analizując porozumiewanie się w środowisku multikulturowym, trzeba uwzględnić po pierwsze różnice kulturowe, które dokładniej omówię w podrozdziale 2.4.3.: *dieser [...] interkulturelle Kontakt ist in aller Regel im weitesten Sinne sprachlich vermittelte, interpersonale Kommunikation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen* (K. Knapp 1995: 10), a po drugie fakt, że co najmniej jeden z partnerów komunikacji mówi w „języku obcym”: *Interkulturelle Kommunikation ist typischerweise für mindestens einen der beteiligten Interaktionspartner Kommunikation in einer für ihn fremden Sprache* (*ibid.* s. 17–18). Skoro przynajmniej jeden z uczestników modelu komunikacji posługuje się tzw. językiem obcym (którego „uczy się”), to podczas porozumiewania się występują pewne ograniczenia, które mogą sprawić, że osoba używająca języka obcego zostanie niesłusznie uznana przez swojego rozmówcę np. za niechętną do współpracy lub nieposiadającą wystarczających kompetencji merytorycznych (por. P. Rogerson-Revell 2007: 118, K. Knapp 2011: 454). Karlfried Knapp (1995: 18) nazywa tak rozumianą komunikację mianem *lernsprachliche Kommunikation*. Jak problematyczna i złożona może być taka komunikacja widać chociażby na przykładzie Szwajcarii, co dokładnie przedstawił w swoim artykule Urs Dürmüller (1994).

W multikulturowej i multilingwalnej komunikacji korporacyjnej podejmowane są próby unikania wspomnianej *lernsprachliche Kommunikation* (*ibid.*). Podczas dyskursu dwóch specjalistów osoba „posługująca się językiem”, którego „uczy się”, jest bowiem w trudniejszej sytuacji niż jej partner produkujący wypowiedzi w swoim

„języku ojczystym”. W tego rodzaju sytuacjach dąży się, by żadna ze stron nie była pokrzywdzona i nie dopuszcza się, by dyskurs został zdominowany przez jednego specjalistę, który jest uprzywilejowany w dyskursie, posługując się swoim *lingua materna*. Dlatego też we wspomnianych sytuacjach dyskurs jest najczęściej prowadzony dzięki tzw. „językowi wspólnemu”/ „językowi trzeciemu”²² lub tzw. *lingua franca*. W ten sposób szanse osób porozumiewających się ze sobą zostają wyrównane (K. Knapp 2011: 454). W biznesowym (specjalistycznym) dyskursie multikulturowym i multilingwalnym funkcję *lingua franca* najczęściej spełnia język angielski (w lit. ang. *English as a lingua franca*, w skrócie: ELF; por. np. G. Brünner 2000: 39, M. Gerritsen/ C. Nickerson 2009: 181, K. Knapp 2011: 454–455, F. Poppi 2011: 237), stąd często stosowane jest też wyrażenie *Business English as a lingua franca* (w skrócie: BELF²³, zob. L. Louhiala-Salminen/ M. Charles/ A. Kankaanranta 2005: 403–404). Język angielski pełni również rolę *lingua franca* w przypadku komunikacji pracowników wewnątrz danej korporacji globalnej, co wielu autorów zaznacza w swoich pracach naukowych:

Da sowohl für regio- als auch für geozentrische Unternehmen regelmäßiger internationaler Mitarbeiteraustausch und eine große Zahl multinationaler Arbeitsgruppen charakteristisch sind, dürfte an Englisch als gemeinsamer Unternehmenssprache kein Weg vorbeiführen. [...] Die in letzter Zeit immer häufiger zu beobachtende Verschiebung der Unternehmenssprache von der Sprache des Stammhauses hin zum Englischen dürfte folglich im wesentlichen auf den Wandel der internen Strukturen aufgrund zunehmender innerer Vernetzung zurückzuführen sein (M. Vollstedt 2002a: 119–120).

It [= English – J.Z.] has recently gained greater importance, especially in internal company communications, which includes all means of communications in commercial organisations where the sender and the receiver are employees of a single company. It relates not only to in-house communications, but also to the contact between headquarters and subsidiaries as well as between different affiliates (M. Vollstedt 2002b: 87).

[...] English plays the same role in multinational corporations as the mother tongue does in domestically operating companies or other monolingual work environments: it is used to get the job done (A. Kankaanranta 2008: online).

Given the prominent role of English in international business, it is not surprising that companies often opt for English in order to standardise internal language use (R. Piekkari 2009: 270).

²² W lit. ang. *third language*, w lit. niem. *Drittssprache*.

²³ Warto zauważyć, że w literaturze przedmiotu pojawiają się też inne określenia języka angielskiego w biznesie, np. *English for specific business purposes* (w skrócie: ESBP, zob. np. C. Nickerson/ B. Planken 2009: 18), *international business English* (w skrócie: IBE, zob. np. M. Gerritsen/ C. Nickerson 2009: 181), lecz BELF jest najczęściej stosowanym wyrażeniem, którym będę się posługiwać również w niniejszej pracy. Mimo to należy podkreślić, że wymienione tu ESBP, IBE, BELF są różnie definiowane w literaturze przedmiotu, co omawiam poniżej w niniejszym podrozdziale.

Można stwierdzić, że język angielski to „lingua franca sine qua non”²⁴ pracownika globalnej korporacji (A. Firth 1996: 240 za M. Dinyon/ W. Greaves 1989: 14). (Biznesowy) język angielski rozumiany jako *lingua franca* to, podobnie jak idiolekty specjalistyczne i polilekty specjalistyczne, lekt względnie autonomiczny, tzn. należy założyć, że fonemika, grafemika i częściowo także leksyka (terminologia) BELF pokrywają się z fonemiką, grafemiką i częściowo też z leksyką ogólnego języka angielskiego. Dodatkowo dochodzi do transferu odpowiednich struktur gramatycznych, semantycznych, syntaktycznych i pragmatycznych do BELF z idiolektów/ polilektów narodowych danych mówców-słuchaczy, w wyniku czego poszczególne idiolekty BELF albo są do siebie podobne²⁵ (większe prawdopodobieństwo porozumienia się) albo się od siebie różnią²⁶ (mniejsze szanse na porozumienie) (M. G. Guido 2008: 23 i n.). Idiolekty BELF nie są zatem rekonstruowane w następstwie przybliżenia²⁷ do reguł syntaktycznych i pragmatycznych ENL (*English as a native language*) czy też w wyniku ich uproszczenia²⁸ (*ibid.*). Należy dodać, że poszczególne idiolekty/ polilekty BELF różnią się w zależności od korporacji (globalnej), tzn. w poszczególnych przedsiębiorstwach pracownicy stosują określone skróty, wyrażenia, słownictwo/ terminologię specyficzną wyłącznie dla określonego przedsiębiorstwa (tzw. *company speak*, R. Piekari 2009: 270, por. też F. Czerniawska 1997, J. Łompiś 2009: 50 oraz „język zamknięty”, N. de Barbaro 2012: 52–55). Dlatego też należy stwierdzić, że nie istnieje jeden wzorcowy/ idealny BELF, lecz trzeba mówić o idiolektach BELF.

[...] das Englische als Lingua franca [ist] sozusagen „de-nationalisiert“ worden, d.h. es ist nicht länger Träger anglo-amerikanischer Werte und Normen. Das Englische ist eine im Prinzip neutrale Sprache, basiert also nicht auf muttersprachlichen sozio-kulturellen Normen. Englisch in seiner Verwendung zur Lingua-franca-Kommunikation hat dadurch, dass es heutzutage nicht mehr auf einer bestimmten Varietät basiert, ein großes Potenzial für internationale Verständigung. Konkret bedeutet dies, dass Sprecher des Englischen als Lingua franca in jeder neuen Interaktion eine gemeinsame (aber prinzipiell variable, dynamische und übersituativ nur begrenzt gültige) Kommunikationsbasis herausarbeiten haben müssen (J. House 2005: 56).

Ponadto nie istnieje zbiór określonych reguł, które należy przyswoić, by posługiwać się BELF (np. J. Jenkins 2007: 20):

[...] neither business nor lingua franca communication has a place for rigid norms; [...] In the end, we believe that the particular kind of BELF required in a particular job can primarily be learned on the job (A. Kankaanranta/ L. Louhiala-Salminen 2010: 208).

²⁴ Michael Dinyon i William Greaves określili w ten sposób język angielski w kontekście Unii Europejskiej, stwierdzając, że język angielski to „lingua franca sine qua non” w Brukseli.

²⁵ W lit. ang. *converge*.

²⁶ W lit. ang. *diverge*.

²⁷ W lit. ang. *approximation*.

²⁸ W lit. ang. *simplification*.

Zatem w odniesieniu do komunikacji wewnętrznej w korporacjach globalnych należy stwierdzić, że w idiolektach/ polielektach BELF dochodzi do transferu szeroko pojętych struktur językowych/ wyrażań z języka ojczystego specjalistów oraz z ich języków specjalistycznych, które są uzupełniane o różne struktury/ wyrażenia specyficzne dla danej korporacji, co podsumowała Rebecca Piekari (2009: 270), posługując się przykładem:

[...] an MNC [= multinational corporation – J.Z.] consists of headquarters and subsidiary units, which are spatially separated and often embedded in different language environments. Consequently, internal communication often involves crossing language boundaries and operating at the interface between several language[s], including those of the home country and the host country, the corporate language and ‘company speak’. For example, an MNC may use English as its common corporate language but infuse it with abbreviations, expressions and vocabulary that distinguish this company from others (R. Piekari 2009: 270).

Jednocześnie warto zauważyć, że skoro poszczególne idiolekty/ polielekty narodowe oraz języki specjalistyczne nieustannie się zmieniają, to również idiolekty/ polielekty BELF są w stanie nieustannego rozwoju.

W tym miejscu warto jeszcze wrócić do definicji terminu *lingua franca*. Powyżej wspomniałam, że w kontekście komunikacji specjalistycznej dany język (tu: język angielski) można określać mianem *lingua franca*, jeżeli nie jest on językiem ojczystym danych mówców-słuchaczy (por. P. Rogerson-Revell 2007: 104). Jednak w literaturze przedmiotu brakuje spójnego stanowiska na temat wspomnianej definicji, dlatego też warto pokrótce przedstawić najważniejsze teorie na temat badań nad ELF. Niektórzy są zdania, że ani z definicji ELF ani z badań nad ELF nie można wykluczyć rodzimych użytkowników (NS czyli *native speaker*) tegoż języka (np. E. Llorca 2004). Z kolei inni uważają, że przy badaniach nad ELF można opierać się wyłącznie na komunikacji typu NNS-NNS (*non-native speaker*), czyli na komunikacji, w której biorą udział osoby posługujące się językiem angielskim jako językiem obcym (*English as a foreign language*, w skrócie: EFL, np. S. L. McKay 2002, A. Firth 1996, A. Kankaanranta 2006: 216) lub jako językiem drugim (*English as a second language*, w skrócie: ESL, np. M. Gerritsen/ C. Nickerson 2009: 181). Istnieje też trzeci rodzaj stanowiska, w przypadku którego zakłada się, że język angielski to *lingua franca* także wtedy, kiedy dochodzi do komunikacji między rodzimym użytkownikiem tego języka a osobą posługującą się językiem angielskim jako językiem obcym/ drugim, lecz przy założeniu, że tego rodzaju komunikacji nie bierze się pod uwagę w analizach wyników badań nt. języka angielskiego jak *lingua franca* (B. Seidlhofer 2004, J. Jenkins 2007). Z uwagi na różne modele organizacji w korporacjach globalnych (por. rozdz. 2.3.1.) i związany z tym wybór „języka”, dzięki któremu możliwe jest porozumiewanie się, wyrażenie „BELF” powinno, moim zdaniem, odnosić się zarówno do komunikacji NNS-NNS jak i do komunikacji NS-NNS (jednakże materiał badawczy analizowany w niniejszej pracy obejmuje wyłącznie komunikację NNS-NNS (zob. rozdz. 4.1.2.)). W tym względzie podzielam zdanie Pameli Rogerson-Revell (2007: 104–105) i Mirjalisy Charles (2009b: 19), z których pierw-

sza wręcz świadomie unika terminu ‘lingua franca’ i używa angielskiego wyrażenia *English as an International Language* (EIL), analizując wybrane aspekty komunikacji w globalnej korporacji, zaś druga pisze:

BELF [...] does not operate in terms of native and non-native speakers. BELF is a gift that native speakers of English have given to the global business community. It now lives a life of its own, changing, and developing accepted practices of its own, as the values and circumstances and requirements of its speakers change. It is a facility – a tool – to be used as seen fit (M. Charles 2009b: 19).

2.4.2. Multilingwalni profesjonaliści i społeczności praktyków

Inspiracją do użycia w tytule niniejszego podrozdziału wyrażenia „multilingwalni profesjonaliści” był artykuł Dennisa Daya i Johannesa Wagnera (2007: 391–404) pt.: „Bilingual professionals”. Autorzy w nowatorski sposób definiują znaczenie wyrażenia „bilingwalny”. W ich rozumieniu wyraz „bilingwalny” nie jest związany z dwujęzycznością u dzieci ani z wczesnym nauczaniem (przed)szkolnym, lecz dotyczy osób dorosłych, podejmujących dobrowolnie próbę nauczania się określonego języka obcego od podstaw w celu zwiększenia szansy znalezienia lepszej pracy: *individuals who have the means to voluntarily learn a new language with which they might improve their worklife chances* (D. Day/ J. Wagner 2007: 391). Według autorów istnieją dwa rodzaje bilingwalnych profesjonalistów – są to osoby pracujące poza granicami swojego kraju bądź osoby podejmujące pracę w ojczyźnie. W obu przypadkach wspomniani profesjonaliści posługują się językiem obcym/ drugim lub językami obcymi:

[...] bilinguals [...] are either dislocated from their country of origin due to their engagement on the labor market, or residents in their home country using a second language in professional environments (D. Day/ J. Wagner 2007: 391).

Innymi słowy: W obu przypadkach bilingwalni profesjonaliści porozumiewają się za pomocą dwóch lub większej liczby języków w swojej codziennej pracy, dzięki czemu stanowią „podstawę” globalnej i wirtualnej gospodarki (por. D. Day/ J. Wagner 2007: 392). Jako że zdaniem autorów wspomnianego artykułu „bilingwalni profesjonaliści” porozumiewają się w pracy „dwoma lub więcej językami” (*ibid.*), to zdecydowałam się zastąpić wyraz „bilingwalny” wyrazem „multilingwalny” (zob. rozdz. 1.2.) i w niniejszych rozważaniach będę stosować wyrażenie „multilingwalni profesjonaliści”. O tym, jakimi językami porozumiewają się multilingwalni profesjonaliści, decyduje w głównej mierze rodzaj wykonywanych przez nich czynności (D. Day/ J. Wagner 2007: 393) oraz model organizacji danego przedsiębiorstwa (zob. rozdz. 2.3.1.). Najczęściej jednym z języków jest BELF²⁹ (zob. rozdz. 2.4.1.; por. R. Marschan-Piekkari/ C. Reis 2004: 230, M. Amelina 2010: 235–252).

²⁹ BELF = *Business English as a lingua franca*

Multilingwalni profesjonalści, określane w języku angielskim też mianem *business professionals* lub *content-focussed speakers of English* (S. Ehrenreich 2009: 129), nie dążą, w przeciwieństwie do *language-focussed speakers of English*, do posługiwania się językiem angielskim w sposób jak najbardziej poprawny i zbliżony do ENL (*ibid.* s. 128–129), lecz koncentrują się na osiągnięciu celów biznesowych. Rebecca Marschan-Piekkari i Cristina Reis (2004: 230) piszą o tzw. *getting message across*. Dla multilingwalnych profesjonalistów istotne jest **co** mówią, a nie **jak** mówią:

[...] managers [...] have successfully developed into skilful and self-confident users of English as a business lingua franca, for whom (in most cases) *what* they say in ELF is by far more relevant than *how* they say something (S. Ehrenreich 2009: 147, wyróżnienia autorki).

Brak dążenia multilingwalnych specjalistów do posługiwania się językiem angielskim w sposób bezbłędny odzwierciedla samo określenie „lingua franca”, na co zwrócił uwagę m.in. Alan Firth (1996: 241):

As a conceptual categorization, [...] the ‘lingua franca’ epithet does have some advantages, particularly when contrasted with more ideologically-fused cognates such as ‘foreigner talk’, ‘interlanguage talk’, or ‘learner interaction’. For in contrast to these latter-mentioned categorizations, the term ‘lingua franca’ attempts to conceptualize the participant simply as a *language user* whose real-world interactions are deserving of unprejudiced *description*, rather – as these latter categories – than as a person conceived *a priori* to be the possessor of incomplete or deficient communicative competence, putatively striving for the ‘target’ competence of an idealized ‘native speaker’ (A. Firth 1996: 241, wyróżnienia autora).

Mając na uwadze priorytety multilingwalnych profesjonalistów, badania nad BELF najdokładniej można prowadzić w tzw. *communities of practice*. Angielski termin *community of practice* (w skrócie: CofP) został wprowadzony przez Jeana Lave i Etienne’a Wengera (1991). Etienne Wenger dokładnie omawia teorię dotyczącą CofP na swojej stronie internetowej: <http://www.ewenger.com/theory/index.htm>. Jednak w literaturze przedmiotu (por. np. M. Meyerhoff 2002: 527) cytuje się najczęściej definicję CofP za Penelope Eckert i Sally McConnell-Ginet (1992: 464), opracowaną na podstawie rozważań pierwotnych autorów terminu:

A community of practice is an aggregate of people who come together around mutual engagement in some common endeavor. Ways of doing things, ways of talking, beliefs, values, power relations—in short, practices—emerge in the course of their joint activity around that endeavor. A community of practice is different as a social construct from the traditional notion of community, primarily because it is defined simultaneously by its membership and by the practice in which that membership engages. And this practice involves the construction of a shared orientation to the world around them—a tacit definition of themselves in relation to each other, and in relation to other communities of practice. The individual constructs an identity—a sense of place in the social world—through

participation in a variety of communities of practice, and in forms of participation in each of those communities (P. Eckert/ S. McConnell-Ginet 1992: 464).

Zdaniem Etienne'a Wengera koncepcja *communities of practices*, które w języku polskim można nazwać „społecznościami praktyków” lub „wspólnotami praktyków”³⁰, może być z powodzeniem stosowana m.in. w jednostkach biznesowych (Communities of Practice: online). Należy jednak podkreślić, że za autorami monografii „Enterprise 2.0” rozszerzam znaczenie wyrażenia „CofP”, tzn. przyjmuję, że członkowie danej *community of practice* mogą być też członkami kolejnych *communities of practice*, co może prowadzić do powstania tzw. „sieci” (M. Koch/ A. Richter 2009: 7–8). Po raz pierwszy angielskiego terminu *network of practice*, czyli „sieci praktyków”, użyli John Seely Brown i Paul Duguid w monografii pt.: „The Social Life of Information” (2000). Autorzy oparli swoją koncepcję na wspomnianych rozważaniach Jeana Lave i Etienne'a Wengera (1991), lecz w przeciwieństwie do nich wymienili kilka różnic pomiędzy angielskimi wyrażeniami *community of practice* i *network of practice* (w skrócie: NofP). CofP, w odróżnieniu od NofP, to grupa osób bezpośrednio ze sobą współpracujących, znajdujących się najczęściej w jednym miejscu. W celu koordynowania i wykonania określonej pracy osoby te nieustannie porozumiewają się ze sobą (J. S. Brown/ P. Duguid 2000: 142–143). Jako członkowie danej CofP wytwarzają one tzw. „wspólny repertuar”³¹:

While part of the network, groups like this cultivate their own style, their own sense of taste, judgement, and appropriateness, their own slang and in-terms. These things can distinguish members of one community within a network from others (J. S. Brown/ P. Duguid 2000: 143).

Zatem nie należy mylić CofP z NofP. W polskiej literaturze nie ma spójności co do tłumaczenia wspomnianych terminów. W kontekście zarządzania projektami używa się wyrażenia „sieć praktyków” zamiennie z wyrażeniem „społeczność praktyków” (np. P. Wachowiak et al. 2004: 107 i n.), a autorzy wyjaśniają oba wyrażenia w ten sam sposób na podstawie definicji terminu CofP. Natomiast na gruncie polskiej lingwistyki jedynie nieliczni autorzy zwracają uwagę na formujące się w biznesie sieci/ społeczności praktyków, a ci, którzy to czynią, także nie zaproponowali dotychczas konkretnego terminu (por. np. J. Łompięś 2009: 49–50). Warto odnotować, że w odniesieniu do komunikacji akademickiej Anna Duszak (1998: 253 i n.) zaproponowała termin „wspólnoty dyskursu” (ang. *discourse community* za J. M. Swales 1990). Autorka sygnalizuje, że członków wspólnoty dyskursu odznaczają z uwagi na szczególną wiedzę specjalistyczną specyficzne potrzeby (cele) komunikacyjne i specyficzne formy realizacji tekstowej tychże potrzeb (*ibid.* s. 255–256). Wspomniane potrzeby komunikacyjne prowadzą do pewnej konwencjonalizacji oczekiwań komunikacyjnych danej grupy specjalistów, a także do schematyzacji struktur tekstowych (tzw. „genre”³², *ibid.* s. 328). Wśród członków wspólnoty dyskursu Anna Duszak

³⁰ Polskie terminy „wspólnota praktyków” i „społeczność praktyków” uważam za synonimiczne.

³¹ Kwestie związane ze „wspólnym repertuarem” omawiam w dalszej części niniejszego podrzędnika.

³² Więcej nt. „genru” zob. rozdz. 4.2.1.4.

wyróżnia osoby o zróżnicowanym poziomie „kompetencji merytorycznej i tekstowo-komunikacyjnej” (od „nowicjuszy” po „ekspertów”, *ibid.* s. 257). Każdy „nowy” specjalista w danej wspólnocie dyskursu jest zmuszony do dopasowywania się do konwencji/ wzorów tekstowych wykształconych przez członków danej wspólnoty dyskursu (*ibid.*). „Dopasowywanie się” ma miejsce zdaniem Anny Duszak w ramach „procesów socjalizacji i inkulturacji” (*ibid.* s. 230), które można też określić mianem ćwiczeń lub „treningu komunikacyjnego” (*ibid.* s. 251). W odniesieniu do komunikacji międzykulturowej, którą w niniejszej pracy nazywam „komunikacją multikulturową i multilingwalną” (zob. rozdz. 1.2.), autorka słusznie zaznacza, że w dobie globalizacji procesów komunikacji i upowszechniania się anglo-amerykańskich schematów zachowań dyskursywnych, „dyskursy zinstytucjonalizowane”, np. w obrębie nauki i biznesu, charakteryzuje pewnego rodzaju podporządkowanie wzorcom tekstowym właściwym dla określonych typów dyskursu w języku angielskim (*ibid.* s. 256).

Rozważania Anny Duszak są istotne w celu wyczerpującej definicji terminów przyjętych w dziedzinie zarządzania, czyli wspomnianych „społeczności praktyków” i „sieci praktyków”. W niniejszej książce nie będę pomijać wymienionych terminów, lecz postaram się uściślić ich definicje z lingwistycznego punktu widzenia, m.in. w oparciu o założenia lingwistyki antropocentrycznej opracowane przez Franciszka Gruczę i Sambora Gruczę (zob. rozdz. 1.) oraz na podstawie ustaleń Anny Duszak (1998). Celem niniejszej pracy jest bowiem interdyscyplinarne podejście do zagadnień związanych z zarządzaniem projektami globalnymi.

Moim zdaniem w odniesieniu do dziedziny zarządzania warto jest rozróżnić w języku polskim między „społecznością praktyków” a „siecią praktyków” i wymienione wyrażenia przyporządkować właściwym terminom przyjętym w języku angielskim, tzn. „społeczność praktyków” należy uznać za tłumaczenie angielskiego wyrażenia *community of practice*, zaś „sieć praktyków” za tłumaczenie angielskiego wyrażenia *network of practice*. W niniejszej pracy wykorzystuję koncepcję CofP, dlatego też używam terminu „społeczność praktyków”.

W tym miejscu pragnę jeszcze podkreślić, że społeczność praktyków może obejmować „zarówno osoby jednej określonej specjalizacji, jak i osoby reprezentujące różne specjalności skupione na jednym problemie” (P. Wachowiak et al. 2004: 107, zob. też A. Duszak 1998: 256). W dobie globalizacji społeczności praktyków „mogą występować skupione lokalnie [...] jak i globalnie” (P. Wachowiak et al. 2004: 107), choć z definicji Johnego Seely Browna i Paula Duguida (2000: 143) wynika, że osoby te są zgromadzone w jednym miejscu. Obecnie członkami społeczności praktyków, zwłaszcza globalnych społeczności praktyków, są coraz częściej multilingwalni profesjonalści, znajdujący się najczęściej w różnych zakątkach świata i komunikujący się ze sobą na odległość za pomocą narzędzi elektronicznych i narzędzi Web 2.0 (zob. rozdz. 3.2.). Taki stan rzeczy przemawia za tym, by globalne społeczności praktyków określać mianem „wirtualnych społeczności praktyków” lub „elektronicznych społeczności praktyków”. W niniejszej pracy koncentruję się na analizie komunikacji w wirtualnych społecznościach praktyków reprezentujących różne specjalności (zob. rozdz. 4.1.2.).

Badania nad społecznościami praktyków mogą okazać się przydatne w zakresie tworzenia i transferencji wiedzy (specjalistycznej), co Etienne Wenger określa mianem „skutecznego zarządzania wiedzą” (Communities of Practice: online). Rolę koncepcji społeczności praktyków w tworzeniu i transferencji wiedzy specjalistycznej w przedsiębiorstwach podkreślają też inni autorzy. Poniżej przytoczę wypowiedzi Patricka Grubana (2001: 219) i Michaela Petera Schmidta (2001: 91), przy czym należy dodać, że drugi z wymienionych autorów używa terminu *business communities*:

CoPs [= CofP – J.Z.] können nur dann gedeihen, wenn die Teilnahme freiwillig ist und die Mitarbeiter bereit sind Wissen zu teilen. [...] Des weiteren sollte man den Mitarbeitern das Gefühl geben, dass der Aufbau von Wissen eines der wichtigsten Tätigkeiten im Unternehmen ist und sich nicht direkt dem kurzfristigen Umsatz unterordnen kann. [...] die Anerkennung von Leistungen im Vermitteln von Wissen. Nicht derjenige, der sein Wissen für sich behält und andere hintergeht, darf befördert werden, sondern der faire Teamplayer (P. Gruban 2001: 219).

Unterstützt durch Business Communities kann ein solcher firmenweiter oder sogar firmenübergreifender Wissensmarkt entstehen (M. P. Schmidt 2001: 91).

Koncepcję dotyczącą społeczności praktyków można uzupełnić o wnioski płynące z założeń lingwistyki antropocentrycznej (zob. rozdz. 1.) i zauważyć rzecz następującą: Poszczególne osoby w danym przedsiębiorstwie (specjaliści) produkują i transferują (idio)wiedzę specjalistyczną w modelu komunikacji danej CofP czyli np. w ramach zespołu zadaniowego, konkretnego działu itp. Wiedzę specjalistyczną pracowników konkretnego zespołu/ działu w danym przedsiębiorstwie można nazwać „poliwiedzą specjalistyczną (w skali mikro)”. Zbiór poliwiedz specjalistycznych konkretnych społeczności praktyków to poliwiedza specjalistyczna wszystkich pracowników danego przedsiębiorstwa („poliwiedza specjalistyczna w skali makro”). Należy podkreślić, że społeczności praktyków wyznacza się nie tylko w oparciu o formalne struktury i sieci komunikacji w przedsiębiorstwach (zob. rozdz. 2.3.3. i 2.3.4.). Pod uwagę należy brać też nieformalne sieci komunikacji (Communities of Practice: online).

Ponadto warto dodać, że członkowie społeczności praktyków nie tylko wspólnie pracują³³, aby osiągnąć wyznaczony cel³⁴, ale również wytwarzają tzw. „wspólny repertuar”³⁵ (S. Ehrenreich 2009: 131–134). Wspólny repertuar jest najważniejszy z punktu widzenia funkcjonowania społeczności praktyków i może dotyczyć np. kwestii lingwistycznych, symbolicznych, materialnych itp. (*ibid.* s. 133). Przede wszystkim należy podkreślić, że wspólny repertuar nie jest zazwyczaj wytwarzany przez członków danej społeczności praktyków od podstaw, lecz opiera się na „repertuarze” wyprodukowanym w ramach innych społeczności praktyków i jest uzupełniany/ korygowany w zależności od celów społeczności praktyków (E. Wenger 1998: 126). Wspólny repertuar jest bardzo ważny dla członków należących do spo-

³³ W lit. ang. *mutual engagement*.

³⁴ W lit. ang. *joint enterprise*.

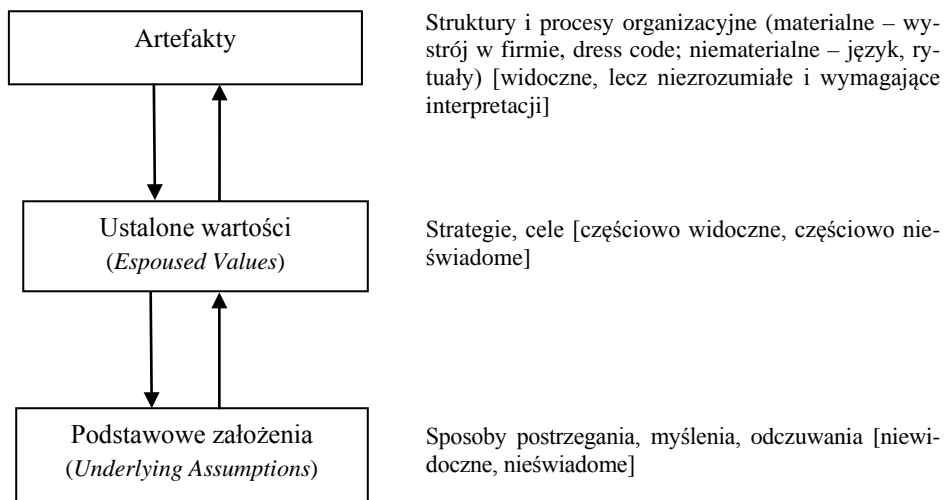
³⁵ W lit. ang. *shared repertoire*.

łeczności praktyków, ponieważ od jakości wspólnego repertuaru zależy, jak będzie się kształtować wspólna praca w danej społeczności praktyków oraz czy wyznaczony cel zostanie osiągnięty. „Wspólny repertuar” można określić na gruncie lingwistyki antropocentrycznej mianem pewnych umiejętności niezbędnych do „wytwarzania”, „wyrażania” i „przekazywania” wiedzy specjalistycznej w określonym przedsiębiorstwie. Innymi słowy, wyrażenie „wspólny repertuar” oznacza znajomość odpowiedniego języka specjalistycznego, a także znajomość odpowiedniej kultury specjalistycznej. Zatem w kontekście niniejszej pracy należy uznać, że oprócz aspektów lingwistycznych (rozdz. 2.4.1.), w ramach „wspólnego repertuaru” członków określonej społeczności praktyków na uwagę zasługują też kwestie kulturowe. Kwestie kulturowe omówię w podrozdziale 2.4.3.

2.4.3. Trzecia kultura

Do najczęściej cytowanych ujęć definicji „kultury w korporacjach” należy propozycja Edgara H. Scheina, który schematycznie przedstawił kulturę w korporacjach w postaci trzech poziomów: artefakty, ustalone wartości, podstawowe założenia.

Zauważyć jednak można, że przedstawione na Schemacie 20. poniżej nazwy nie odnoszą się do kultury, lecz do wytworów kulturowych. W podrozdziale 1.1.3. przyjąłam, że wytwory kulturowe to jedynie świadectwo kultury jej twórców, więc nie można postawić znaku równości między znaczeniami wyrażen „kultura” a „wytwory kulturowe”. To oznacza, że zaprezentowany na poniższym schemacie model kultury w korporacjach można jedynie uznać za pewien model wytworów kulturowych w odniesieniu do przedsiębiorstw globalnych.



Schemat 20. Trzy poziomy kultury korporacyjnej (za E. H. Schein 2009: 21)

W podrozdziale 2.4.1. zauważyłam, że porozumiewanie się w specjalistycznym dyskursie multikulturowym i multilingwalnym odbywa się najczęściej w tzw. „języku trzecim” (zazwyczaj BELF³⁶, por. rozdz. 2.4.1.). Jednak znajomość wspólnego języka nie jest gwarantem wspólnego porozumienia (zob. rozdz. 1.1.1.). W nawiązaniu do BELF Anne Kankaanranta (2008: online) ujęła kwestie komunikacji specjalistycznej w środowisku multikulturowym i multilingwalnym w następujący sposób:

[...] BELF is a carrier of culture [...]. I thus argue that BELF communication is always intercultural: BELF speakers share the ‘B’, i.e. the context and culture of business, the ‘E’, i.e. English and its discourse practices, but are separated by the culture connected with their various native tongues, their discourse practices, and particularly their hidden, implicit rules of communication (A. Kankaanranta 2008: online).

Uwzględniając powyższą konstatację, należy podkreślić, że komunikacja specjalistów jest uwarunkowana także innymi umiejętnościami specjalistów, tj. ich umiejętnościami „wyrażania”/ „przekazywania” wiedzy specjalistycznej, które w obcojęzycznej literaturze przedmiotu określa się mianem „trzeciej kultury” (w lit. niem. *dritte Kultur* zob. np. K. Knapp 1995: 19, A. Thomas 2003c: 44). W polskiej literaturze przedmiotu w podobnym znaczeniu używane są wyrażenia „kultura organizacji” bądź „kultura organizacyjna” (np. M. Czerska 2003, S. M. Kania 2010, A. Strychalska-Rudzewicz/ M. Juchniewicz 2010), przy czym niektórzy autorzy wprowadzają rozróżnienie między „kulturą organizacji” a „kulturą organizacyjną” (np. M. Czerska 2003: 13, A. Strychalska-Rudzewicz/ M. Juchniewicz 2010: 227):

[...] w naszych dalszych rozważaniach: – termin „kultura organizacji” używany będzie w odniesieniu do kultury całej firmy; – termin „kultura organizacyjna” oznaczać będzie filozofię sposobu zorganizowania firmy, obejmującą podział pracy, konfigurację, więzi organizacyjne, poziom decentralizacji, formalizacji, przebieg procedur (M. Czerska 2003: 13).

Nie wnikając w definicje zaproponowane przez autorkę w zacytowanym fragmencie, można zauważyć, że nie rozróżnia ona między następującymi terminami: „organizacja”, „firma”. Ponadto dalej w swojej monografii używa zamiennie terminów „instytucja” i „przedsiębiorstwo”. Jednak zakres znaczeniowy wyrazu „organizacja” można uznać za szerszy niż wyrazu „przedsiębiorstwo” (por. rozdz. 2.1., por. też A. McAfee 2011: 29). Co więcej, znaczenia wyrazów „organizacja” i „instytucja” nie zawsze są tożsame (por. np. St. Habscheid 2008). Z uwagi na wymienione powyżej nieścisłości zrezygnowałam w niniejszej pracy ze stosowania wyrażen „kultura organizacji”/ „kultura organizacyjna” i zdecydowałam się na używanie wyrażenia „trzecia kultura”.

Trzecia kultura jest wytwarzana przez pracowników danego przedsiębiorstwa globalnego w ramach współpracy specjalistów na różnych płaszczyznach. Wśród wspomnianych płaszczyzn Karlfried Knapp (1995: 19) wymienia m.in. płaszczyznę konkretnego miejsca pracy, płaszczyznę projektową, a także płaszczyznę całego

³⁶ BELF = *Business English as a lingua franca*

przedsiębiorstwa. Zatem trzecia kultura jest wytwarzana w ramach poszczególnych społeczności praktyków (zob. rozdz. 2.4.2.) i można mówić o „kulturze indywidualnej”, „kulturach zespołowych”, „kulturach organizacyjnych” (K. Knapp 1995: 19), które na gruncie lingwistyki antropocentrycznej (por. rozdz. 1.) można nazywać odpowiednio „idiokulturą specjalistyczną”, „polikulturą specjalistyczną w skali mikro” i „polikulturą specjalistyczną w skali makro”. „Polikultura specjalistyczna w skali mikro” to polikultura specjalistyczna rozumiana jako zbiór idiokultur specjalistycznych pracowników danej społeczności praktyków, zaś „polikultura specjalistyczna w skali makro” to polikultura specjalistyczna rozumiana jako zbiór idiokultur specjalistycznych wszystkich pracowników danego przedsiębiorstwa. Przedstawioną listę można jeszcze uzupełnić o kultury wytwarzane przez pracowników na płaszczyźnie nieformalnej.

„Trzecią kulturę” można zdefiniować jako pewne umiejętności specjalistyczne pracowników globalnych korporacji, które w literaturze przedmiotu często nazywa się „strategiami” (np. M. Gerritsen/ C. Nickerson 2009: 189). Podobnie jak wspólny repertuar nie jest wytwarzany od podstaw, tak i trzecia kultura nie powstaje „od zera” (por. A. Thomas 2003b: 41). Trzecia kultura pracowników danej korporacji globalnej jest związana z określonymi:

- a) kulturami ogólnymi (narodowymi) rozwiniętymi przez pracowników jako członków odpowiednich społeczności etnokulturowych (por. rozdz. 1.2.2.);
- b) kulturami specjalistycznymi wytworzonymi przez pracowników jako specjalistów z danej branży;
- c) kulturami specjalistycznymi wytwarzanymi przez pracowników jako członków społeczności praktyków w tej korporacji.

To oznacza, że nie ma jednej uniwersalnej trzeciej kultury, gdyż trzecia kultura jest wytwarzana przez pracowników konkretnego przedsiębiorstwa globalnego. Co więcej, trzecia kultura podlega nieustannym zmianom, które są wymuszane przez rozwój technologiczny, zatrudnianie nowych specjalistów w korporacji itp. Zatem *trzecia kultura* to polikultura specjalistyczna pracowników (specjalistów) zatrudnionych w danej korporacji globalnej, zdefiniowana jako zbiór idiokultur specjalistycznych tychże pracowników.

2.5. Podsumowanie

Rozważania przedstawione w rozdziale drugim można podsumować w następujący sposób:

1. Multikulturowa i multilingwalna komunikacja korporacyjna to komunikacja specjalistyczna, którą można przedstawić schematycznie w postaci modelu komunikacji specjalistycznej.
2. Multikulturowa i multilingwalna komunikacja korporacyjna może przebiegać na arenie wewnętrznej danej korporacji globalnej (komunikacja wewnętrzna, tu: specjalistyczna komunikacja multikulturowa i multilingwalna w globalnych korporacjach) lub na jej arenie zewnętrznej (komunikacja zewnętrzna).

3. Specjaliści pracujący w określonej korporacji globalnej porozumiewają się ze sobą w ramach formalnych i nieformalnych struktur komunikacji i sieci komunikacji. Grupy specjalistów powstające do osiągnięcia określonych celów w danym przedsiębiorstwie globalnym można określić mianem „społeczności praktyków”. Członkowie społeczności praktyków w danym przedsiębiorstwie globalnym wytwarzają wspólny język i wspólną kulturę.
4. Wspólny język członków danej społeczności praktyków to „polilekt specjalistyczny (w skali mikro)” (najczęściej BELF³⁷), zaś wspólną kulturę tej grupy specjalistów można nazwać mianem „trzeciej kultury” lub „polikultury specjalistycznej (w skali mikro)”. Zarówno polilekt specjalistyczny w skali mikro jak i polikultura specjalistyczna w skali mikro nieustannie zmieniają się (są w stanie nieustannego rozwoju).
5. Znajomość odpowiedniego polilektu specjalistycznego danej społeczności praktyków i znajomość odpowiedniej polikultury specjalistycznej tejże społeczności praktyków można łącznie określić jej „wspólnym repertuarem”, czyli umiejętnościami umożliwiającymi wytwarzanie, wyrażanie i transferencję (poli)wiedzy specjalistycznej.

W rozdziale trzecim wykorzystam powyższe ustalenia nt. społeczności praktyków w międzynarodowych przedsiębiorstwach w celu omówienia aspektów komunikacji specjalistycznej w globalnych zespołach projektowych tworzonych w globalnych korporacjach.

³⁷ BELF = *Business English as a lingua franca*

3. Komunikacja w globalnych zespołach wirtualnych

W podrozdziale 2.3. omówiłam podstawowe kwestie dotyczące organizacji przedsiębiorstw globalnych, mające wpływ na sposoby porozumiewania się pracowników i wybór (wspólnego) języka w celu komunikacji. Należy podkreślić, że wybór określonego modelu organizacji dla danej korporacji, a także ustanowienie w niej kierunków, struktur i sieci komunikacji zależą w głównej mierze od rodzajów aktywności korporacji. W literaturze z zakresu ekonomii i zarządzania powszechne jest stanowisko, że podstawę działalności przedsiębiorstw stanowią dwa rodzaje aktywności: działania standardowe/ powtarzalne, dotyczące prostych i rutynowych zadań wykonywanych codziennie lub z określoną częstotliwością, oraz działania niestandardowe/ niepowtarzalne (projektowe), stanowiące istotne uzupełnienie działań powtarzalnych. Potrzeba podjęcia drugiego rodzaju aktywności pojawia się najczęściej wtedy, gdy w przedsiębiorstwie należy rozwiązać pewien problem lub wprowadzić określoną zmianę (por. J. Haffer 2009: 14). Nie są to bynajmniej jedyne przyczyny wyboru podejścia projektowego i realizacji projektów w przedsiębiorstwach.

Zwłaszcza po drugiej wojnie światowej okazało się, że pracownicy przedsiębiorstw muszą uporać się z coraz większą liczbą złożonych, różnorodnych i niepowtarzalnych zadań, które określano przedsięwzięciami lub projektami (por. M. Trocki/ B. Grucza/ K. Ogonek 2009: 14–16). Co więcej, obecnie „[...] bez projektów organizacje stałyby się przestarzałe i niebędące w stanie radzić sobie ze współczesnym konkurencyjnym otoczeniem” (J. Haffer 2009: 109). Dodatkowo prowadzenie projektów coraz częściej ułatwia realizację strategicznych celów przedsiębiorstw. W związku ze zmianą sytuacji pojawiła się potrzeba opracowania nowych metod zarządzania przedsięwzięciami, co doprowadziło do podziału problematyki zarządzania przedsiębiorstwami na dwie dziedziny:

- a) zarządzanie przedsiębiorstwem koncentrujące się na działaniach powtarzalnych i prostych;
- b) zarządzanie przedsięwzięciami koncentrujące się na działaniach złożonych, niepowtarzalnych, określane mianem „zarządzania projektami”.

Przedsiębiorstwa zorientowane na projekty, czyli przedsiębiorstwa, w których przeważająca liczba działań odbywa się na zasadach projektów, można podzielić na przedsiębiorstwa realizujące projekty na potrzeby zgłaszane przez klientów zewnętrznych (tzw. „projekty zewnętrzne”) oraz przedsiębiorstwa, które wprowadziły metodę zarządzania przez projekty (por. J. Haffer 2009: 141).

Przemiany w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami stały się przyczyną zmian w sposobie porozumiewania się pracowników. W związku z tym należy poddać ocenie dotychczasowe sposoby komunikowania się w przedsiębiorstwach. Weryfikację komunikacji w przedsiębiorstwach narzuca także rozwój techniczny i technologiczny, który obecnie dyktuje wiele rozwiązań przyjmowanych przez osoby prowadzące dowolny rodzaj działalności biznesowej.

W niniejszej pracy nie omawiam zagadnień dotyczących zarządzania przedsiębiorstwami i związaną z tym komunikacją, lecz koncentruję się na aspektach poro-

zumiewania się podczas realizacji projektów zewnętrznych w firmach globalnych. Dlatego też w tym rozdziale (rozd. 3.1.) podejmę próbę przedstawienia definicji najważniejszych wyrażeń związanych z drugim z wymienionych zakresów, czyli z zarządzaniem projektami (zewnętrznymi) i przedstawię znaczenia następujących wyrażeń: „projekt” (rozd. 3.1.1.1.), „zarządzanie projektami” (rozd. 3.1.1.2.), „sukces projektu” (rozd. 3.1.1.3.), „kierownik projektu” i „zespół projektowy” (rozd. 3.1.2.). Następnie omówię wybrane narzędzia komunikacji specjalistów pracujących nad projektami w zespołach globalnych (rozd. 3.2.). Na zakończenie przedstawię i poddam lingwistycznej analizie (ocenie) kwestie związane z komunikowaniem się pracowników realizujących projekty globalne (rozd. 3.3.).

3.1. Zarządzanie projektami – podstawowe zagadnienia

Zarządzanie projektami jest dziedziną młodą o „rodowodzie praktycznym” (M. Trocki/ B. Grucza/ K. Ogonek 2009: 28). Istnieje niewiele publikacji na temat historii i ewolucji tej dziedziny (por. J. Söderlund/ S. Lenfle 2011: 1), zaś dostępna literatura traktuje wspomniane kwestie jedynie pobieżnie. Jonas Söderlund i Sylvain Lenfle trafnie skomentowali ten fakt:

Most textbooks in project management begin with a short historical section and then turn to the classical description of project management, its organization and techniques, most of which is notoriously disembodied, almost without taking context into account. The tendency is to produce a very shallow view on the history of project management (J. Söderlund/ S. Lenfle 2011: 1).

Pierwotnie chciałam przybliżyć w niniejszej pracy genezę i ewolucję zarządzania projektami, jednak po dokładniejszym zapoznaniu się z literaturą przedmiotu, a zwłaszcza z uwagami Jonasa Söderlunda i Sylvaina Lenfle’a, uważam, że moje rozważania na ten temat byłyby zbyt powierzchowne. Dlatego też osoby zainteresowane bardziej szczegółową historią zarządzania projektami odsyłam do lektury np. rozdziału 2.2. pt.: „Geneza i ewolucja zarządzania projektami” monografii autorstwa Joanny Haffer (2009: 74–80). Warto też przeczytać fragment „Wprowadzenia” do monografii Pawła Wyrozębskiego (2009: 7–8), w którym autor w kompaktowy i przejrzysty sposób przedstawia w postaci czterech faz rozwój dziedziny zarządzania projektami w kontekście tzw. „biur (zarządzania) projektami”³⁸

W tym miejscu warto jednak zasygnalizować kilka spraw związanych z teraźniejszym stanem dyscypliny zarządzanie projektami. Po pierwsze zarządzanie projektami to obecnie dojrzała dziedzina z opracowanymi i sprawdzonymi praktycznymi metodami zarządzania (M. Trocki/ B. Grucza/ K. Ogonek 2009: 29). Po drugie w dziedzinie zarządzania projektami powstał rozbudowany system kształcenia, a począwszy od lat pięćdziesiątych XX w. zaczęto również tworzyć organizacje mające na celu

³⁸ Paweł Wyrozębski (2009) omawia w swojej monografii liczne aspekty i zadania „biura projektów” oraz prezentuje różne nazwy i określenia „biura projektów”, funkcjonujące w języku angielskim wraz z ich ekwiwalentami w języku polskim (zob. s. 14–15, także przypis nr 54).

„wymianę wiedzy i doświadczeń między specjalistami” z tej dziedziny (J. Haffer 2009: 79). Wspomniane organizacje spełniają bardzo ważną rolę, gdyż promują zarządzanie projektami na arenie międzynarodowej, a ponadto określają i weryfikują standardy zarządzania projektami. Zatem warto pokrótce scharakteryzować najważniejsze z nich.

W 1956 roku została powołana do życia instytucja *The American Association of Cost Engineers* (AACE) [Amerykańskie Stowarzyszenie Inżynierów Kosztów], obecnie *AACE International* [Międzynarodowe AACE], która zrzesza kosztorysantów, inżynierów kosztów, planistów, kierowników projektów oraz specjalistów ds. kontroli projektów. AACE jest w głównej mierze zorientowana na zarządzanie kosztami. Kolejną organizacją, powstałą w 1965 roku i zrzeszającą profesjonalistów oraz instytucje chcące się doskonalić w dziedzinie zarządzania projektami, jest *International Project Management Association* (IPMA) [Międzynarodowe Stowarzyszenie Project Management]. IPMA stawia sobie za cel promowanie i rozwój dziedziny zarządzania projektami. IPMA stanowi forum wymiany doświadczeń pomiędzy kierownikami projektów międzynarodowych. Członkami IPMA są przede wszystkim krajowe stowarzyszenia zarządzania projektami (wśród ponad 50 stowarzyszeń krajowych jest także Stowarzyszenie Project Management Polska, SPMP). Z kolei w 1969 roku utworzono *Project Management Institute* (PMI) [Instytut Zarządzania Projektem]. PMI jest obecnie najbardziej znaną na świecie instytucją zajmującą się zarządzaniem projektami i jednocześnie wyznaczającą standardy w tej dziedzinie. Celem PMI jest rozwój zarówno teoretyczny jak i praktyczny dziedziny zarządzania projektami, wspieranie szkoleń i podnoszenie kwalifikacji w zakresie zarządzania projektami, wspieranie przyjmowania i rozpowszechniania najlepszych standardów praktyki zarządzania projektami oraz pobudzanie świadomości społecznej w tej dziedzinie (por. PMI: online). PMI realizuje wymienione cele na wiele sposobów, poprzez:

1. utworzenie ośrodka informacji związanej z zarządzaniem projektami;
2. prowadzenie działalności szkoleniowej i wydawniczej;
3. prowadzenie programów certyfikacji w dziedzinie zarządzania projektami;
4. organizację konferencji, spotkań i prelekcji;
5. opiniowanie projektów w obszarze zarządzania (*ibid.*).

Ponadto na całym świecie rozpoznawane i uznawane są też certyfikaty wydawane przez PMI, z których najpopularniejszy to Certyfikat PMP (*Project Management Professional*). PMI zastąpiło również jako wydawca książki pt.: „PMBOK Guide” („A Guide to the Project Management Body of Knowledge”³⁹, w skrócie PMBOK), która jest uważana obecnie za najważniejsze „narzędzie” w pracy kierownika projektu. Niektórzy określają tę publikację mianem „biblii kierownika projektu” (P. Wachowiak et al. 2004: 42). Pierwsze wydanie PMBOK-a ukazało się w 1983 roku nakładem wydawnictwa Instytutu PMI, zaś najnowsze, czwarte wydanie podręcznika PMBOK pochodzi z 2008 roku Polskie tłumaczenie PMBOK-a, wykonane przez

³⁹ Na język polski można przetłumaczyć tytuł publikacji jako: „Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami” (zob. np. P. Wyrozębski 2009: 34, 2011: 55). Niemniej jednak nie jest to tłumaczenie oficjalne tytułu PMBOK-a.

Pawła Dąbrowskiego, ukazało się w 2009 roku. Główne zagadnienia dotyczące zarządzania projektami przedstawione w niniejszym rozdziale zostały opracowane przede wszystkim w oparciu o polskie wydanie PMBOK-a z 2009 roku, z uwzględnieniem wersji angielskiej. Wybór tego opracowania w niniejszej pracy nie jest przypadkowy. Ze standardów opracowanych przez zespół autorów PMBOK-a korzystają w swojej codziennej pracy kierownicy projektów w globalnej korporacji, z której otrzymałam materiał badawczy (zob. rozdz. 4.1.1. i 4.1.2.).

3.1.1. Czynniki i kryteria sukcesu projektu

W niniejszym podrozdziale przedstawię definicje podstawowych wyrażeń związanych z zarządzaniem projektami, tj. „projekt” (rozdz. 3.1.1.1.) i „zarządzanie projektami” (rozdz. 3.1.1.2.). Następnie podejmę próbę zdefiniowania wyrażenia „sukces projektu” (rozdz. 3.1.1.3.).

3.1.1.1. Projekt

W języku polskim projekty określano początkowo „przedsięwzięciami”. Jednak prawdopodobnie z uwagi na fakt, że wyraz „projekt”/ „przedsięwzięcie” jest najczęściej tłumaczony (na większość języków narodowych) z języka angielskiego (*project*), to w języku polskim coraz częściej mówi się o „projektach”, choć bardziej odpowiednio w języku polskim byłoby używanie wyrazu „przedsięwzięcie” (por. J. Kisielnicki 2011: 13). We wspomnianej polskiej wersji PMBOK-a⁴⁰ z 2009 roku przy definicji wyrazu „projekt” pojawia się także słowo „przedsięwzięcie”:

Projekt (przedsięwzięcie) to tymczasowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi bądź osiągnięcia unikatowego rezultatu (PMBOK 2009: 5).

Istnieje wiele definicji wyrazu „projekt” w kontekście zarządzania projektami i nie sposób tu wszystkie przytoczyć. Warto jednak zwrócić uwagę na panującą w literaturze przedmiotu zgodność co do głównych cech projektów. Po pierwsze każdy projekt jest realizowany w konkretnym celu, tzn. dla osiągnięcia określonych rezultatów. Ponadto projekty są niepowtarzalne (jednorazowe), ponieważ w wyniku ich realizacji powstają „unikatowe” produkty, usługi itp., będące odpowiedzią na konkretną, jednorazową potrzebę. Dodatkowo projekty cechuje złożoność i interdyscyplinarność. Oznacza to, że w pracy nad projektem, który składa się z kilku etapów, biorą zazwyczaj udział członkowie różnych działów danego przedsiębiorstwa. Projekty charakteryzuje także określoność w odniesieniu do czasu, zakresu i uwarunkowań (głównie finansowych i jakościowych) realizacji. W tym kontekście mówi się o tzw. podstawowych parametrach projektów, których istotę można ująć następująco: Projekty powinny być wykonywane dobrze, tanio i szybko. Projekty mają ustalony początek

⁴⁰ PMBOK = „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”

i koniec, stąd w zacytowanej definicji pojawia się słowo „tymczasowa”. Należy też zwrócić uwagę na autonomię projektów, czyli pewną niezależność działań wykonywanych przy realizacji projektu od pozostałej aktywności podejmowanej w przedsiębiorstwach. W konsekwencji projekty odznaczają się większą trudnością realizacji i wyższym ryzykiem niepowodzenia niż rutynowe działania w przedsiębiorstwach (M. Trocki/ B. Grucza/ K. Ogonek 2009: 17–18).

Z projektami ściśle związane jest inne wyrażenie: „cykl życia projektu”⁴¹, czyli model realizacji danego projektu w czasie (M. Trocki/ B. Grucza/ K. Ogonek 2009: 29). Podczas pracy nad projektem należy wykonać odpowiednie działania w konkretnych terminach, co jest określane mianem „etapów” bądź „faz” projektu (*ibid.*):

Cykl życia projektu (project life cycle) to zbiór najczęściej sekwencyjnych, a niekiedy zachodzących na siebie etapów lub faz (phases). Nazwy oraz liczba tych etapów wynika z potrzeb zarządczo-kontrolnych organizacji zaangażowanych w projekt, specyfiki samego projektu oraz jego obszaru zastosowań. [...] Na jego kształt mogą wpływać unikatowe aspekty organizacji, branży lub stosowanych technologii. Wprawdzie każdy projekt ma ściśle określony początek i koniec, ale konkretne produkty częściowe oraz działania przeprowadzone pomiędzy tymi punktami w znacznej mierze zależą od cech danego projektu. Cykl życia projektu zapewnia podstawową strukturę, w ramach której odbywa się zarządzanie projektem, niezależnie od specyfiki prac, które się w nim wykonuje (PMBOK 2009: 17).

Cykl życia projektu dzieli się przeważnie na cztery fazy: 1) fazę rozpoczęcia/ definiowania projektu, 2) fazę organizacji/ planowania i przygotowania projektu, 3) fazę realizacji projektu, 4) fazę zamknięcia/ zakończenia projektu. Jednak jak wynika z przedstawionej definicji wyrażenia „cykl życia projektu”, nazwy i liczba wymienionych etapów projektu nie są jednoznacznie określone, lecz zależą od „charakteru projektu oraz stylu zespołu projektu i organizacji” (PMBOK 2009: 21). Już sama klasyfikacja projektów wskazuje na to, że wyznaczenie sztywnej struktury dla wszystkich projektów nie jest możliwe (por. np. J. Haffer 2009: 20 i n.). Wprawdzie w niektórych przedsiębiorstwach podejmuje się próby ustalenia pewnych standardów lub zasad prowadzenia projektów, porządkujących i ułatwiających realizację projektów w tych przedsiębiorstwach, lecz te ustalenia podlegają najczęściej nieustannej weryfikacji i aktualizacji. Do spisu zasad dołącza się krótką adnotację, mówiącą o tym, że każdy projekt należy rozpatrywać/ analizować indywidualnie:

Nie oznacza to [...], iż opisywaną tutaj wiedzę, umiejętności i procesy powinno się zawsze stosować w niezmienionej postaci we wszystkich przedsięwzięciach. Ustalenie odpowiednich procesów oraz właściwego stopnia rygorystyczności każdego procesu w danym przedsięwzięciu jest zawsze obowiązkiem kierownika projektu, podejmującego te decyzje wspólnie z zespołem projektowym (PMBOK 2009: 40).

Innymi słowy: Nie istnieje jeden, idealny sposób określenia struktury dla wszystkich projektów razem wziętych (*ibid.* s. 21), stąd tak ważne jest umiejętne zarządza-

⁴¹ W lit. ang. *project life cycle*.

nie projektami w zależności od projektu, branży, warunków pracy itp. (por. rozdz. 3.1.1.2.).

W tym miejscu pragnę podkreślić, że w dobie globalizacji coraz częściej, zwłaszcza w globalnych korporacjach, pracownicy są zaangażowani w tzw. „projekty globalne”⁴² (por. np. D. I. Cleland/ R. Gareis 2006). To oznacza, że członkowie zespołów projektowych realizują wspólnie określone projekty, pracując w oddalonych od siebie miejscach na świecie i w różnych strefach czasowych. Posługują się oni różnymi językami ojczystymi i odznaczają się odmiennymi kulturami etnicznymi (zob. globalny zespół wirtualny, rozdz. 3.1.3.). W kontekście projektów globalnych mówi się o „zarządzaniu projektami globalnymi”⁴³ (*ibid.*, zob. też Global Project Management: online).

3.1.1.2. Zarządzanie projektami

W PMBOK-u⁴⁴ można znaleźć odpowiedź na pytanie: Czym jest zarządzanie projektem⁴⁵? „Zarządzenie projektem polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w działaniach projektu w celu spełnienia jego wymagań.” (PMBOK 2009: 6). Zagadnienia dotyczące „wiedzy” i „umiejętności” przedstawię w podrozdziale 3.1.2., poświęconym specjalistom realizującym projekty. Natomiast w odniesieniu do „technik” i „narzędzi” chciałabym zwrócić uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze warto jest wprowadzić w języku polskim rozróżnienie między trzema wyrazami: „technika”, „metoda” i „metodyka”. Wyrażenie „metoda zarządzania projektami” oznacza „opis sposobu zarządzania określający zbiór i układ działań oraz wskazujący środki konieczne do ich wykonania” (M. Trocki/ B. Gucza/ K. Ogonek 2009: 126). Ze względu na obszar zastosowania, metody można podzielić na uniwersalne (ogólne), które mogą być stosowane w projektach z różnych branż, i specjalne (szczegółowe), które są przydatne jedynie w określonej branży. Natomiast ze względu na część procesu zarządzania projektem (zakres problemowy), jakiego dotyczy dana metoda, można wyróżnić metody kompleksowe (odnoszą się do całego procesu zarządzania projektem) i metody wycinkowe (odnoszą się do wybranych etapów projektu) (por. M. Trocki/ B. Gucza/ K. Ogonek 2009: 126 i n.). Łącząc dwa przedstawione kryteria podziału metod zarządzania projektami, można zdefiniować znaczenia wyrazów „metodyka” i „technika”. „Metodyki zarządzania projektami” to

⁴² W lit. ang. *global projects*.

⁴³ W lit. ang. *global project management*.

⁴⁴ PMBOK = „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”

⁴⁵ W lit. ang. *project management*. W polskiej literaturze przedmiotu używa się wyrazów „zarządzanie projektem” i „zarządzanie projektami”, przy czym pierwsze z wymienionych rozwiązań pojawia się znacznie rzadziej. Z tego względu w niniejszej pracy używam wyrażenia „zarządzanie projektami” (z wyłączeniem cytatów, w których zastosowano termin „zarządzanie projektem”), gdyż jest ono stosowane przez specjalistów i autorytety w branży. Natomiast wyrażenie „zarządzanie projektem” jest kalką z języka angielskiego. W języku polskim dość często stosowany jest też angielski termin *project management*.

„kompleksowe, szczegółowe metody służące do zarządzania projektami”, zaś „techniki zarządzania projektami” to „szczegółowe, wycinkowe metody zarządzania projektami” (*ibid.*). Bogactwo metodyk i technik zarządzania projektami jest ogromne (przegląd metodyk i technik zarządzania projektami wraz ze spisem literatury fachowej, zob. M. Trocki 2011a). Jednak dostępność metodyk zarządzania projektami jest zróżnicowana. Niektóre metodyki zostały opublikowane w formie podręczników, tak by wszystkie zainteresowane nimi osoby miały do nich dostęp i mogły z nich korzystać (np. metodyka PMI⁴⁶ często nazywana też „standardem PMBOK”, metodyka PRINCE⁴⁷). Służy to również wypracowywaniu określonych standardów w zarządzaniu projektami. Z kolei dostęp do metodyk zarządzania projektami omówionych w poradnikach stowarzyszeń zawodowych, fundacji itp. jest ograniczony. Zdaniem ekspertów z dziedziny zarządzania projektami najbardziej wartościową grupę metodyk stanowią opracowania przygotowane przez konkretne przedsiębiorstwa, w których zarządzanie projektami to podstawa działalności biznesowej (*ibid.*). Jednak tego rodzaju metodyki są pilnie strzeżoną tajemnicą przedsiębiorstw, a ponadto można je zwykle wykorzystać w całości jedynie w przedsiębiorstwach, w których zostały opracowane. O tym jak ważne i złożone są metodyki i techniki zarządzania projektami stanowi fakt, że niektórym z nich zostały poświęcone całe pozycje wydawnicze.

Natomiast wyrażenie „narzędzia” oznacza w literaturze z zakresu zarządzania projektami⁴⁸ „narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie projektami” (M. Trocki/ B. Gruzca/ K. Ogonek 2009: 298 i n.), czyli oprogramowanie stosowane w zarządzaniu projektami (np. CA Clarity PPM⁴⁹, Microsoft Project). Oprogramowanie jest używane w zarządzaniu projektami w celu ułatwienia pracy zespołów projektowych. Powinno być one zrozumiałe dla użytkowników i przez nich zaakceptowane, lecz w żadnym wypadku nie zastąpi ono braków organizacyjnych, metodycznych czy kadrowych (*ibid.*). Podobnie jak w przypadku metodyk i technik zarządzania projektami, tak i w odniesieniu do narzędzi należy stwierdzić, że istnieje wiele rodzajów oprogramowania wykorzystywanych w zarządzaniu projektami. Wybór oprogramowania zależy najczęściej od wielkości realizowanych projektów, lecz nie jest to jedyne kryterium (*ibid.*).

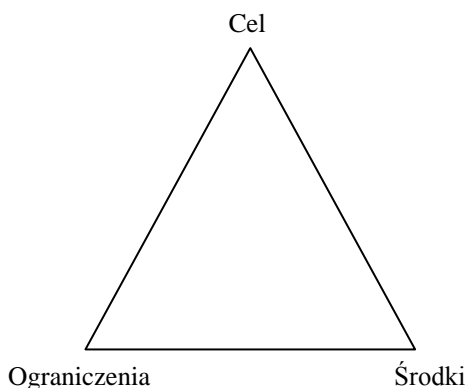
⁴⁶ PMI = *Project Management Institute* [Instytut Zarządzania Projektem]

⁴⁷ PRINCE = *PRojects IN Controlled Environments* [projekty w sterowalnych środowiskach]. Ta metodyka powstała w 1989 roku. Jej najnowsza wersja z 2009 roku, znana pod nazwą PRINCE2™, jest wykorzystywana zarówno przez wielkie światowe korporacje, jak i przez niewielkie firmy usługowe. Umiejętność stosowania tej metodyki przez menedżerów projektów jest weryfikowana systemem egzaminów i certyfikatów. Metodyka PRINCE2™, uznawana za brytyjską bądź europejską, jest postrzegana jako konkurencyjna w stosunku do amerykańskiej metodyki PMI (zob. PMBOK, rozdz. 3.1.). Jednak specjaliści z dziedziny zarządzania projektami uważają obie wspomniane metodyki za równie dobre.

⁴⁸ Narzędzia komunikacji zob. rozdz. 3.2., znaczenie wyrazu „narzędzia” w odniesieniu do zagadnień lingwistycznych, zob. rozdz. 4.1.3.

⁴⁹ CA Clarity PPM jest uważane obecnie za jedno z najlepszych narzędzi wykorzystywanych przez liczne instytucje na całym świecie w segmencie zarządzania projektami, m.in. także przez spółkę PL.2012 Sp. z o.o. w projekcie organizacji piłkarskich mistrzostw Europy Euro 2012.

Wszystkie wymienione powyżej kwestie można odnieść także do zarządzania projektami globalnymi, o którym wspomniałam w podrozdziale 3.1.1.1. W gruncie rzeczy zarządzanie projektami można przedstawić w postaci triady: cel, ograniczenia, środki:



*Schemat 21. Zarządzanie projektami
(na podstawie konsultacji z prof. G. Adlbrechtem⁵⁰, luty 2011)*

Na podstawie Schematu 21. można zauważyć, że zarządzanie projektami (globalnymi) polega na osiągnięciu określonego celu (realizacja projektu) przy wykorzystaniu dostępnych środków (instrumentów), mając na uwadze ograniczenia danego projektu. Do ograniczeń projektu można zaliczyć jego zakres, jakość, terminy, budżet, zasoby i ryzyka (PMBOK 2009: 6–7). Ograniczenia są także środkami, przy pomocy których projekt jest możliwy do zrealizowania. Środki mogą się zamienić w ograniczenia projektu w zależności od zaistniałej sytuacji. Powstaje pytanie: W jaki sposób można zbadać, czy cel danego projektu został osiągnięty? W PMBOK-u jest mowa o tzw. „sukcesie projektu”⁵¹, który „mierzy się w kategoriach jakości produktu i projektu, terminowości, zgodności z budżetem i zadowolenia odbiorcy” (PMBOK 2009: 9).

3.1.1.3. Sukces projektu

Chociaż PMBOK⁵² nie zawiera definicji „sukcesu projektu” w formie explicite, to wyrażenie „sukces projektu” pojawia się w toku prowadzonych rozważań, np.:

[...] użycie właściwej wiedzy, procesów, umiejętności, narzędzi oraz technik może mieć istotny wpływ na sukces przedsięwzięcia (s. 4)

⁵⁰ Uniwersytet w Siegen, Katedra Zarządzania Projektami Międzynarodowymi

⁵¹ W lit. ang. *project success*.

⁵² PMBOK = „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”

wymagania związane z zatwierdzeniem projektu (co składa się na sukces projektu, kto decyduje czy projekt jest sukcesem [...]) (s. 83)

[...] integrowanie zespołu ma kluczowe znaczenie dla sukcesu projektu (s. 246)

Kształtowanie oczekiwań interesariuszy pomaga w zwiększeniu prawdopodobieństwa sukcesu projektu [...] (s. 276).

W polskiej wersji PMBOK-a angielskie wyrażenie *project success* nie zawsze zostało przetłumaczone jako „sukces projektu”. Niejednokrotnie angielski wyraz *success* został przełożony przy użyciu takich wyrazów jak „udany” „skuteczny”, „pomyślny”:

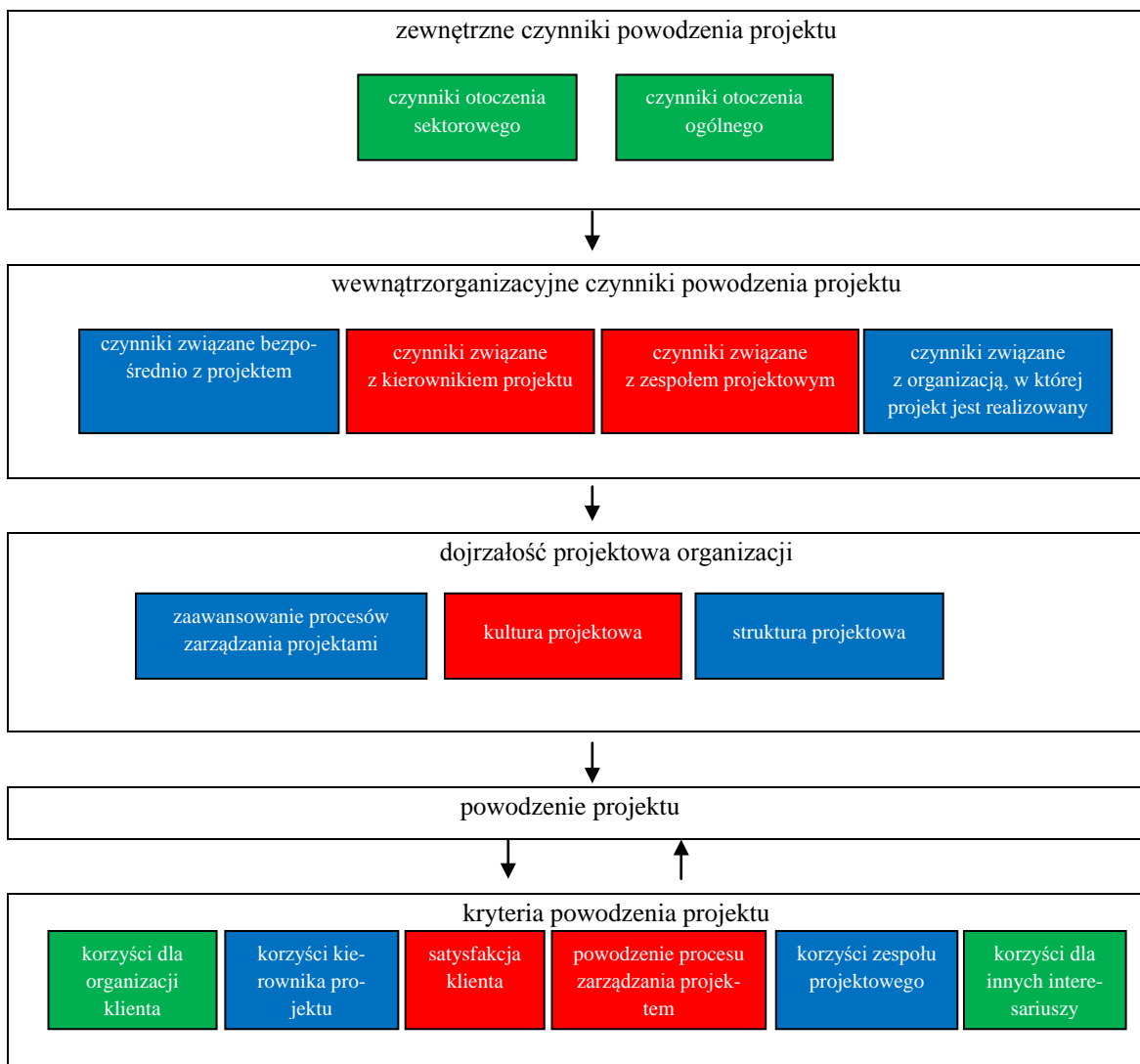
Kierownik projektu musi zdawać sobie sprawę, kto podejmuje decyzje w organizacji, i współpracować z takimi osobami, dążąc do udanej realizacji przedsięwzięcia (s. 30)

Aktywa procesów organizacyjnych [...], których używa się lub których można użyć w skutecznej realizacji projektu (s. 34)

[...] użycie określonych procesów zarządzania projektami zwiększa przeciętne szanse udanego zakończenia zróżnicowanej grupy przedsięwzięć (s. 40)

Mówiąc o ryzykach, mamy na myśli zagrożenia i szanse wpływające na pomyślne wykonanie projektu [...]. (s. 316).

W polskiej literaturze przedmiotu często zamiennie używa się wyrażeń „sukces projektu” i „powodzenie projektu”, a ponadto uważa się, że sukces/ powodzenie projektu „to jedno z podstawowych pojęć w ramach zarządzania projektami” (J. Haffer 2009: 109). Mimo to wyrażenie „sukces projektu”/ „powodzenie projektu” nie zostało dotąd jednoznacznie zdefiniowane (*ibid.*). Dokładną analizę tego wyrażenia można znaleźć m.in. w monografii Joanny Haffer (2009). Autorka przywołuje i porównuje wiele dostępnych teorii na temat znaczenia wyrażenia „sukces projektu”, które następnie próbuje zastosować w prowadzonych badaniach empirycznych w wybranych przedsiębiorstwach. W oparciu o wyniki swoich badań autorka konstruuje tzw. „model skutecznego zarządzania projektami” (zob. Schemat 22.). Na podstawie wspomnianego modelu można pokusić się o próbę definicji wyrażenia „powodzenie projektu”. Chociaż autorka prowadziła swoje badania w przedsiębiorstwach działających w Polsce, to analiza porównawcza wyników jej badań z wynikami badań prowadzonych w podobnym zakresie na świecie pozwala dostrzec dużą zbieżność uzyskanych rezultatów (J. Haffer 2009: 383).



- ◆ czynniki, elementy dojrzałości projektowej oraz kryteria o pierwszorzędym znaczeniu dla powodzenia projektu
- ◆ czynniki, elementy dojrzałości projektowej oraz kryteria o drugorzędym znaczeniu dla powodzenia projektu
- ◆ czynniki, elementy dojrzałości projektowej oraz kryteria o trzeciorzędym znaczeniu dla powodzenia projektu

Schemat 22. Model skutecznego zarządzania projektami (za J. Haffer 2009: 376)

Z modelu przedstawionego na Schemacie 22. wynika, że prowadząc rozważania nad „sukcesem projektu”, należy wziąć pod uwagę trzy aspekty: (a) kryteria powodzenia projektu, (b) czynniki powodzenia projektu i (c) dojrzałość projektową przedsiębiorstwa.

Autorka rozróżnia między czynnikami i kryteriami powodzenia projektu. (a) „Kryteria (mierniki) powodzenia projektu” to zasady i standardy będące podstawą oceny powodzenia projektu, czyli skuteczna realizacja projektu jest weryfikowana za pomocą kryteriów powodzenia projektu (J. Haffer 2009: 130). Do najważniejszych kryteriów powodzenia projektu należą zadowolenie klienta i powodzenie procesu zarządzania projektem. Satysfakcji klienta i jego opinii, zwłaszcza po zakończeniu projektu, zaczęto poświęcać więcej uwagi w okresie współczesnego zarządzania projektami. Klient ustala bowiem normy jakościowe i wymagania dotyczące produktu końcowego (tzw. „ograniczenia projektu”, por. Schemat 21.). Dlatego też akceptacja produktu końcowego przez klienta jest niezwykle ważna. Należy przy tym podkreślić, że ocena klienta jest w dużej mierze subiektywna. Kolejnym ważnym kryterium powodzenia projektu jest pomyślny proces zarządzania projektem. Powodzenie procesu zarządzania projektem dotyczy wymienionych w podrozdziale 3.1.1.2. procesów realizowanych w projekcie, a dokładniej takiego sposobu ich wykonania, by cel został osiągnięty w wyznaczonym czasie, w ramach ustalonego budżetu i zgodnie ze specyfikacją/ wytycznymi jakościowymi (J. Haffer 2009: 123). Autorka określa omówione powyżej mierniki powodzenia projektu, czyli czas, koszty, jakość i zgodność ze specyfikacją oraz satysfakcję klienta, mianem „kryteriów podstawowych” (*ibid.* s. 120). Pozostałe kryteria sukcesu projektu przedstawione na wykresie, tzn. korzyści kierownika projektu, korzyści zespołu projektowego, korzyści dla organizacji klienta i korzyści dla pozostałych interesariuszy to kryteria uzupełniające (*ibid.* s. 120).

Z kolei czynniki powodzenia projektu (b) to warunki, fakty lub wpływy decydujące o wynikach/ ocenie danego projektu (J. Haffer 2009: 131). Innymi słowy:

[...] czynniki powodzenia projektu to kluczowe zmienne wyjaśniające jego sukces. Dbalność o nie podnosi skuteczność wszelkich procesów w ramach zarządzania projektami i zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądanego wyniku projektu (J. Haffer 2009: 224).

Autorka wyróżnia czynniki wewnątrzorganizacyjne i czynniki zewnętrzne. Zewnętrzne czynniki powodzenia projektu zaznaczono na Schemacie 22. na kolor zielony, gdyż ich znaczenie przy realizacji danego projektu jest stosunkowo niewielkie. Joanna Haffer wyodrębnia dwa „obszary czynników zewnętrznych”: obszar czynników otoczenia ogólnego (czynniki polityczno-prawne, ekonomiczne, technologiczne, związane ze środowiskiem naturalnym) oraz obszar czynników otoczenia sektorowego (czynniki związane z konkurencją i podwykonawcami, społeczne, wynikające z ustanowionych norm branżowych) (J. Haffer 2009: 157 i n.). Natomiast do wewnątrzorganizacyjnych czynników powodzenia projektu autorka zalicza czynniki związane z kierownikiem projektu, czynniki związane z zespołem projektowym, czynniki związane z samym projektem oraz czynniki związane z przedsiębiorstwem, w którym realizowany jest dany projekt. Z punktu widzenia sukcesu projektu najważniej-

sze są czynniki związane z kierownikiem projektu oraz z zespołem projektowym (zaznaczone na czerwono na Schemacie 22.). Tym czynnikom został poświęcony podrozdział 3.1.2. niniejszej pracy.

Co zaś tyczy się czynników związanych bezpośrednio z projektem (J. Haffer 2009: 138 i n.), to sukces danego projektu zależy od jego wielkości i wartości. Im większy i droższy jest projekt, tym wyższe jest ryzyko jego opóźnienia (kryterium czasu). Na przesunięcie terminu projektu, a tym samym na jego porażkę, wpływa też unikatowość działań, jakie należy podjąć przy realizacji projektu. Im bardziej unikatowy jest dany projekt, tym wyższe jest ryzyko jego niepowodzenia. Trudno jest bowiem oszacować czas potrzebny na wykonanie zadań niestandardowych. Na brak sukcesu projektu (kryteria czasu i budżetu) może wpłynąć tzw. „gęstość projektu”, czyli ilość zadań realizowanych równolegle. Jeżeli liczba zadań, które należy wykonać paralelnie, jest duża, to rośnie prawdopodobieństwo, że pracownicy zespołu projektowego będą pracować w godzinach nadliczbowych (kryterium budżetu nie zostanie spełnione) bądź nie zdążą wykonać zaplanowanych zadań na czas (kryterium czasu nie zostanie spełnione). Z kolei czynnik dotyczący pilności projektu decyduje niejednokrotnie o jakości projektu i produktu, który powstaje w wyniku realizacji projektu. Im pilniejszy jest projekt, tym mniejszą uwagę przykładają do jakości.

Natomiast do grupy czynników związanych z przedsiębiorstwem zalicza się wsparcie wyższego kierownictwa. Uważa się, że pełne wsparcie ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa sprzyja pomyślnej realizacji projektu. Wśród czynników związanych z przedsiębiorstwem wylicza się też m.in. system organizacyjny przedsiębiorstwa, a także jego strukturę organizacyjną oraz kulturę i styl przedsiębiorstwa. System organizacyjny dotyczy statusu projektów w przedsiębiorstwach. Jeśli dane przedsiębiorstwo jest zorientowane na projekty i wdrożyło odpowiednie metody prowadzenia projektów, wówczas prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu przy realizacji określonego projektu jest wyższe niż w przypadku firm, które prowadzą projekty okazjonalnie lub nie wprowadziły konkretnych procedur w zakresie realizacji projektów.

Z systemem organizacyjnym przedsiębiorstw łączy się wybór struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zasadniczo wyróżnia się trzy rodzaje struktur: funkcjonalną, macierzową i projektową (PMBOK 2009: 30–34). Strukturę projektową charakteryzuje najwyższa spośród wymienionych struktur dostępność zasobów (głównie pracowników) oraz najszersze uprawnienia kierownika projektu. Najmniejszą dostępnością zasobów oraz najmniejszą rolą kierownika projektu odznacza się struktura funkcjonalna. Im większą liczbą zasobów dysponuje kierownik projektu i im większa jest jego autonomia, tym większe jest prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu projektu. Natomiast w związku z kulturą przedsiębiorstwa Joanna Haffer uważa, że sukces projektu odnoszą przedsiębiorstwa, w których dominuje tzw. „kultura współpracy, zaufania i skutecznej komunikacji (wewnętrznej i zewnętrznej)” (J. Haffer 2009: 143), nie zaś firmy, w których panuje „kultura braku współpracy” czy „kultura konkurencyjna”. Autorka nie wyjaśnia jednak dokładnie kwestii związanych z kulturą przedsiębiorstwa. Także autorzy PMBOK-a nie omówili wyczerpująco kwestii kultury i stylu przedsiębiorstwa (PMBOK 2009: 29–30), stąd w kwestii znaczenia wyra-

zenia „kultury przedsiębiorstwa” odsyłam czytelnika do podrozdziału 2.4.3. niniejszej pracy. Zaś wspomniane aspekty komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej przedstawiłam w podrozdziałach 2.2. i 2.3.

Ze Schematu 22. wynika, że na powodzenie projektu wpływ wywiera tzw. (c) „dojrzałość projektowa” przedsiębiorstwa, czyli jego zdolność do realizacji złożonych i niepowtarzalnych przedsięwzięć (P. Wyrozębski 2009: 111). Zgodnie z podejściem dojrzałości projektowej przymuje się, że „przedsiębiorstwo dojrzałe” (w przeciwieństwie do „przedsiębiorstwa niedojrzałego”) podchodzi do realizowania projektów w sposób uporządkowany i profesjonalny. Innymi słowy, działania projektowe są podejmowane w tym przedsiębiorstwie na podstawie klarownego podziału zadań i jasno sprecyzowanej odpowiedzialności. Zarządzanie projektami jest monitorowane i udoskonalane (*ibid.* s. 112). Z modelu skutecznego zarządzania projektami (Schemat 22.) wynika, że najistotniejszym elementem dojrzałości projektowej jest kultura projektowa (kulturę projektową będę nazywać „kulturą zespołu”; „kulturę zespołu” omówię dokładniej w podrozdziale 3.3.2. w odniesieniu do globalnych zespołów wirtualnych). O dojrzałości projektowej decyduje także poziom zaawansowania procesów zarządzania projektami (zob. rozdz. 3.1.1.2.), czyli stopień sformalizowania i standaryzacji procesów zarządzania, realizowanych w danym przedsiębiorstwie (J. Haffer 2009: 188). Zaawansowanie procesów zarządzania projektami rośnie wraz ze wzrostem stopnia złożoności projektów (*ibid.* s. 211). Im wyższy jest poziom zaawansowania procesów zarządzania projektami i im lepszy jest nadzór nad środowiskiem projektowym⁵³ w danej firmie (zob. tzw. „biuro projektów”⁵⁴, P. Wyrozębski 2009: 8), tym większe jest prawdopodobieństwo powodzenia określonych projektów. Analizując dojrzałość projektową, należy także uwzględnić strukturę projektową, którą omówiłam w punkcie (b), przedstawiając trzy rodzaje struktury organizacyjnej przedsiębiorstw.

Podsumowując rozważania na temat sukcesu projektu, należy zwrócić uwagę na dwa wnioski sformułowane w tym względzie przez Joannę Haffer:

1. najistotniejszymi miarami skutecznej realizacji projektu w przedsiębiorstwach są satysfakcja klienta i sprawność realizacji procesów zarządzania projektami;
2. o sukcesie projektu, bez względu na jego charakter i specyfikę, decydują czynniki wewnątrzorganizacyjne, w tym przede wszystkim czynniki odnoszące się do kierownika projektu oraz zespołu projektowego; okazuje się więc, że to ludzie mają największy wpływ na uzyskiwane w projektach wy-

⁵³ W lit. ang. *project governance*.

⁵⁴ Zob. także „biuro zarządzania projektem (projektami)”, PMBOK (2009: 11–12); w lit. ang. *project management office*, w skrócie PMO (por. przypis nr 38). „Biuro zarządzania projektem (projektami) (*Project Management Office – PMO*) jest jednostką organizacyjną, która może spełniać różne obowiązki związane z centralizacją i koordynacją zarządzania podlegającymi mu przedsięwzięciami. Wspomniane obowiązki biura zarządzania projektem (projektami) mogą mieć różny zakres, począwszy od zapewniania wsparcia w dziedzinie zarządzania projektami, a skończywszy na bezpośrednim zarządzaniu przedsięwzięciem.” (PMBOK 2009: 11).

niki; od nich zależy powodzenie i porażka projektu; to potencjał tkwiący w ludziach, zarówno tych, którzy kierują projektem, jak i tych, którzy go realizują, przyczynia się do podnoszenia skuteczności wszelkich procesów zarządzania projektami (J. Haffer 2009: 380).

Podstawę teoretyczną niniejszej pracy stworzyłam w oparciu o założenia lingwistyki antropocentrycznej, dlatego też warto jeszcze raz podkreślić, że kierownik projektu oraz członkowie zespołu projektowego mają decydujący wpływ na sukces projektu. Podobne konkluzje można znaleźć także w literaturze przedmiotu, np.: *Projects get done by people, not by tools or techniques or technology* (S. Nokes/ S. Kelly 2007: 243), „Gdybyśmy dokonali analizy czynników decydujących o sukcesie projektów, to na pierwszym miejscu byłby człowiek” (J. Kisielnicki 2011: 178). Uwzględniając powyższe spostrzeżenia, warto dokładniej przeanalizować projekty przez tzw. „paradygmat ludzki” (J. Haffer 2009: 130). W podrozdziale 3.1.2. omówię aspekty związane z kierownikiem projektu i z zespołem projektowym.

3.1.2. Kierownik projektu, zespół projektowy

Wśród ekspertów ds. zarządzania projektami panuje jednomyślność co do faktu, że problematyka zarządzania projektami jest złożona. Niektórzy wyróżniają cztery obszary problematyczne zarządzania projektami: funkcjonalne zarządzanie projektami, instytucjonalne zarządzanie projektami, personalne zarządzanie projektami, metody zarządzania projektami (M. Trocki/ B. Grucza/ K. Ogonek 2009: 32–33, zob. też M. Trocki 2011a: 12). Inni wyodrębniają trzy obszary: obszar produktu, obszar projektu i obszar ludzki (J. Haffer 2009: 130). Jeszcze inni mówią o „dwóch stronach medalu”, czyli skupiają się bądź na analizie „czynnika ludzkiego” w zarządzaniu projektami⁵⁵, bądź na zagadnieniach związanych z metodami i instrumentami w zarządzaniu projektami⁵⁶ (G. Adlbrecht 2010: 22). Należy zauważyć, że we wszystkich przywołanych powyżej podejściach dotyczących zarządzania projektami uwzględniany jest „człowiek”, co koresponduje z konkluzją z podrozdziału 3.1.1.3.: „to ludzie, realizujący projekt, mają największy wpływ na uzyskiwane w projektach wyniki, od nich zależy jego powodzenie, ale i porażka” (J. Haffer 2009: 239). Wyrazy „ludzie” i „czynnik ludzki” oznaczają w tym kontekście kierownika projektu⁵⁷ i zespół projektowy. Wprawdzie przy realizacji projektu istotne są też inne osoby, tzw. interesariusze (por. P. Wachowiak et al. 2004: 22–23), lecz dokładna charakterystyka poszczególnych grup interesów i określenie ich wpływu na sukces projektu wykraczają poza ramy niniejszej pracy. Warto jednak podkreślić, że grupy interesów w danym projekcie to instytucje, osoby, grupy ludzi itp. zainteresowane projektem w sposób uprawniony, np. klienci, dostawcy, kierownictwo, społeczność lokalna.

⁵⁵ W lit. ang. *systemic approach*.

⁵⁶ W lit. ang. *technocratic approach*.

⁵⁷ W przypadku projektów badawczych, o których wspominałam we Wprowadzeniu, ze względu na ich specyfikę, kierownika projektu nazywa się „menedżerem badań” (zob. J. Stalewska/ K. Krzyżewski 2012, Menedżer badań: online).

Ponadto każdy projekt jest realizowany przy innym układzie interesariuszy. Na realizację projektu mogą mieć wpływ także osoby, które nie są zainteresowane ostatecznym wynikiem projektu, np. rząd. Obie wymienione grupy tworzą łącznie tzw. „środowisko projektu” (*ibid.*). Jednakże w niniejszych rozważaniach koncentruję się na komunikacji między osobami bezpośrednio zaangażowanymi w pracę nad określonym projektem, czyli na komunikacji w zespole projektowym oraz na właściwościach komunikacyjnych członków zespołu projektowego.

Wobec uwag na temat projektu i zarządzania projektem przedstawionych w podrozdziałach 3.1.1.1. i 3.1.1.2. należy przyjąć, że realizacja projektów wymaga zastosowania specjalnej formy współdziałania nazywanej „zespołem zadaniowym” lub „zespołem projektowym”. Istnieje wiele definicji wyrażenia „zespół projektowy”. Moim zdaniem najbardziej trafną i spójną definicję „zespołu projektowego” można stworzyć w oparciu o następujące dwa cytaty:

Zespoły zadaniowe są to zespoły powoływane do określonego, jednostkowego zadania, a po jego wykonaniu rozwiązywane. Podstawą członkostwa w zespole zadaniowym są wiedza specjalistyczna i umiejętności. Członków zespołów zadaniowych dobiera się lub zwalnia stosownie do bieżących potrzeb. [...] W skład zespołów zadaniowych wchodzi zazwyczaj przedstawiciele [...] poszczególnych działów oraz wszyscy potrzebni do wykonania danego zadania eksperci (M. Trocki/ B. Grucza/ K. Ogonek 2009: 95).

Za pracę zespołu i powodzenie projektu odpowiada kierownik projektu (P. Wachowiak et al. 2004: 20).

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych list, spisów i zestawień „cech i umiejętności”, nazywanych też „kompetencjami” członków zespołu projektowego. Można zauważyć, że w większości tego rodzaju zestawień autorzy wyróżniają dwa rodzaje „kompetencji”, a mianowicie kompetencje zawodowe/ specjalistyczne, zwane także „wiedzą normatywną zarządzania projektami”⁵⁸ (M. Trocki 2011b: 49) lub „wiedzą specjalistyczną”, oraz umiejętności, które można określić mianem *soft skills*, czyli tzw. „kompetencji miękkich”. Kompetencje zawodowe dotyczą m.in. znajomości technik, metod i narzędzi zarządzania projektami oraz umiejętności posługiwania się nimi (tzw. „wiedza metodyczna”, zob. M. Pawlak 2006: 207–208) oraz tzw. „znajomości danej branży” (tzw. „wiedza fachowa”, *ibid.*). Z kolei kompetencje miękkie, nazywane też „kwalifikacjami społecznymi” (*ibid.* s. 207 i n.) to umiejętności indywidualne, tj. otwartość, elastyczność, zdolność pracy w stresie, kreatywność itd., łączone z cechami osobowymi i przejawiające się we współpracy z innymi ludźmi. Na gruncie lingwistyki antropocentrycznej wyróżnione kompetencje można nazwać mianem odpowiednio: „wiedzy specjalistycznej” (zob. rozdz. 1.2.2.3.) i „kultury specjalistycznej” (zob. rozdz. 1.2.2.4.). Na temat powstawania wiedzy specjalistycznej oraz sprawności niezbędnych do jej wytwarzania nie ma jeszcze dokładnych ba-

⁵⁸ „Wiedza normatywna zarządzania projektami jest bardzo zróżnicowana. Obejmuje ona zarówno wytyczne ogólne odnoszące się do wartości etycznych, jak też wytyczne szczegółowe, odnoszące się do różnych aspektów – technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych itp. – zarządzania projektami” (M. Trocki 2011b: 49, wyróżnienie autora).

dań. Jednak na podstawie fachowości wyrażeniowej i informacyjnej tekstów wytwarzanych przez członków zespołu projektowego można rekonstruować najpierw idio-wiedzę specjalistyczną poszczególnych uczestników projektu, a następnie ich poli-wiedzę specjalistyczną. Natomiast kultura specjalistyczna w kontekście zespołu pro-jektowego przejawia się najpełniej w (specjalistycznej) interakcji tekstowej człon-ków zespołu projektowego. Oznacza ona umiejętności polegające na stosowaniu odpowiednich stylów tworzenia i wyrażania wiedzy specjalistycznej oraz dobieraniu właściwych stylów prowadzenia dyskursu specjalistycznego podczas realizacji dane-go projektu. Jednocześnie warto dodać, że kultura specjalistyczna uczestników ze-społów projektowych to tzw. „trzecia kultura”, a dokładniej „polikultura specjali-styczna w skali mikro” w odniesieniu do danego przedsiębiorstwa, w którym projekt jest realizowany (por. rozdz. 2.4.3.), lub „kultura zespołu” (por. rozdz. 3.3.2.). Wo-bec powyższego zarządzanie projektami można badać, analizując komunikację spe-cjalistyczną prowadzoną przez członków zespołu projektowego oraz ich właściwości komunikacyjne. Ponieważ niniejsza praca dotyczy komunikacji w globalnych zespo-łach projektowych, to w podrozdziale 3.1.3. rozszerzam rozważania na temat zespołu projektowego o aspekty porozumiewania się w zespołach globalnych (dokładniej: w globalnych zespołach wirtualnych).

Pragnę podkreślić, że w zespole projektowym szczególną rolę odgrywa kierow-nik projektu, który w największym stopniu odpowiada za rezultat końcowy pracy zespołu. Obecnie coraz częściej poszukiwani są tzw. liderzy (M. Trocki/ B. Grucza/ K. Ogonek 2009: 98, J. Kisielnicki 2011: 182), gdyż:

[...] kierowanie projektem jest większym i bardziej skomplikowanym wyzwaniem niż kierowanie klasycznymi organizacjami, ponieważ w przypadku pro-jektów ma on [= kierownik projektu – J.Z.] do czynienia ze swobodniejszą formą pracy, przy której częściej niż zazwyczaj występują zmiany (P. Wachowiak et al. 2004: 26).

Na ten nowy trend w zarządzaniu projektami oraz jego znaczenie zwracał uwagę także Bartosz Grucza podczas wykładu inauguracyjnego na konferencji Project Management Days 2012 (zob. B. Grucza 2012). Autor podkreślał w swoim wystąpieniu, że obecnie kierownicy projektów wykształcili tzw. „kompetencje techniczne”, które w niniejszej pracy określam „wiedzą specjalistyczną”. Niemniej jednak opanowanie kompetencji technicznych już nie wystarcza. Coraz częściej poszukiwani są chary-zmatyczni kierownicy (liderzy) projektów, odznaczający się wysoce rozwiniętymi kompetencjami miękkimi (*ibid.*), tzn. mający dobry kontakt z uczestnikami zespołu projektowego i umiejący ich motywować do pracy przy projekcie:

[...] calling someone a project leader emphasizes her responsibility to focus and energize the people supporting the project, as opposed to the more technical tasks of planning and controlling (St. E. Portny 2007: 177).

Zarządzanie projektami i osiąganie celów poszczególnych projektów wiąże się z różnymi, nieprzewidywalnymi problemami, których rozwiązywanie leży najczę-ściej w gestii kierownika projektu. W kwestiach spornych ostatnie zdanie należy do kierownika projektu. Dlatego też w literaturze przedmiotu panuje zgodne przekona-

nie, że kierownik projektu powinien odznaczać się różnorodnymi cechami i umiejętnościami (por. P. Wachowiak et al. 2004: 26 i n., M. Pawlak 2006: 207 i n., J. Haffer 2009: 134–136, 226 i n., PMBOK 2009: 14, J. Kisielnicki 2011: 180 i n.). Lista wymagań stawianych kierownikowi projektu jest długa i zawiera wiele pozycji, które częściowo powtarzają się na listach sporządzanych przez różnych autorów i ekspertów zajmujących się zarządzaniem projektami. Ogólnie rzecz ujmując, można zauważyć, że podobnie jak członkowie zespołu projektowego, tak i kierownik projektu powinien odznaczać się wiedzą specjalistyczną⁵⁹ i specyficznymi właściwościami kulturowymi. Dodatkowo istotne jest jego zaangażowanie w realizację projektu oraz poczucie odpowiedzialności za kierowanie pracą członków zespołu projektowego i jej koordynowanie. W „Kodeksie etycznym menedżerów projektów”⁶⁰ opracowanym przez Michała Trockiego na podstawie wytycznych niemieckiego stowarzyszenia kierowników projektów *GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanager e.V.*⁶¹, jest mowa o następujących podstawowych wartościach menedżerów projektów (w niniejszej pracy zamiast „menedżer projektów” używam wyrażenia „kierownik projektu”⁶²): odpowiedzialność (za zdrowie i bezpieczeństwo ludzi oraz jakość środowiska, przy uwzględnieniu dobra i interesów członków zespołu i innych uczestników projektu), kompetencja (przejawia się w osiągnięciu optymalnej efektywności ekonomicznej czyli pożądanej jakości oraz oczekiwanych kosztów i terminów, a także w stwarzaniu możliwości ustawicznego kształcenia dla siebie i dla swojego zespołu), integralność (czyli m.in. niezależność w działaniu i podejmowaniu decyzji, zachowanie poufności realizowanych zadań, szanowanie praw autorskich). Warto nadmienić, że wspomniany „Kodeks etyczny menedżerów projektów” został uzupełniony i wydany pod nazwą „Kodeks etyczny zarządzania projektami”⁶³ (zob. M. Trocki 2011b: 50–52), choć autor zaznaczył, że jest on adresowany przede wszystkim do kierowników projektów (*ibid.* s. 50).

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania projektami coraz częściej podkreśla się wagę właściwości komunikacyjnych kierownika projektu, które są nazywane „zdolnościami komunikacyjnymi” (P. Wachowiak et al. 2004: 28), „umiejętnościami z zakresu komunikacji” (J. Haffer 2009: 236). M. Pawlak w następujący sposób opisuje kwalifikacje kierownika projektu:

⁵⁹ Jednak w przeciwieństwie do członków zespołu wystarczy, by kierownik projektu odznaczał się „podstawowymi kompetencjami w dziedzinie, w której projekt jest realizowany” (zob. M. Pawlak 2006: 207). Z kolei w zakresie znajomości metod i technik zarządzania projektem musi on być „największym specjalistą i ekspertem” (*ibid.* s. 208).

⁶⁰ Dokument przygotowany z myślą o studentach renomowanych Podyplomowych Studiów Zarządzania Projektami (Project Management) w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

⁶¹ Polskim odpowiednikiem niemieckiej organizacji jest Stowarzyszenie Project Management Polska (zob. rozdz. 3.1.).

⁶² W polskiej literaturze przedmiotu wyrażenia „menedżer projektów” i „kierownik projektu” są używane zamiennie, przy czym termin „kierownik projektu” jest używany znacznie częściej. W zaktualizowanej wersji Kodeksu jego autor stosuje termin „kierownik projektów”.

⁶³ Zob. też inne przykłady kodeksów etycznych kierownika projektu/ projektów podane w artykule Michała Trockiego (2011b: 52–53).

[...] nie jest możliwe, aby KP [= kierownik projektu – J.Z.] był ekspertem w każdej z dziedzin cząstkowych. Wystarczy, jeśli będzie miał fachowców w zespole, będzie mógł się z nimi komunikować i będzie mógł organizować komunikację między nimi (M. Pawlak 2006: 207).

Niektórzy autorzy w sposób eksplicytny definiują kierowanie zespołem projektowym przez pryzmat porozumiewania się, np. Michał Trocki, Bartosz Grucza, Krzysztof Ogonek (2009: 101) przywołują za Jackiem R. Meredithem i Samuelem J. Mantelem (2000) następujące słowa odnoszące się do roli kierownika projektu: „Przywództwo definiują oni [= J. R. Meredith/ S. J. Mantel (2000) – J.Z.] jako oddziaływanie na innych (podwładnych, współpracowników), realizowane w procesie komunikacji”. Działania kierownika projektu, czyli jak wspomniałam powyżej kierowanie pracą członków zespołu projektowego i jej koordynowanie, polegają bowiem na komunikowaniu się z innymi, np.: planowanie (określanie głównych celów do zrealizowania przez zespół oraz wskazywanie środków niezbędnych do realizacji), organizowanie (tworzenie struktury zespołu), motywowanie, kontrolowanie (por. P. Wachowiak et al. 2004: 26). Marek Pawlak (2006: 252) podaje w swojej monografii, że komunikowanie się zajmuje około połowy czasu pracy kierownika projektu, a praktycy zarządzania projektami mówią nawet, że komunikacja pochłania do 90%⁶⁴ czasu pracy kierownika projektu. W PMBOK-u⁶⁵ można znaleźć następujące zdanie w odniesieniu do wspomnianej kwestii:

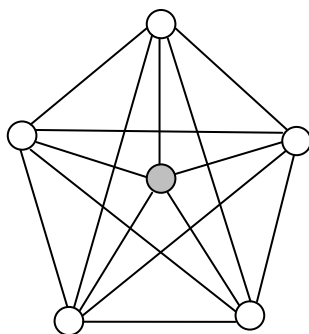
Kierownicy projektu przeznaczają większość swojego czasu na wymianę informacji z członkami zespołu i innymi interesariuszami projektu, zarówno w ramach organizacji (na wszystkich jej poziomach), jak i poza nią (PMBOK 2009: 257).

Także działania podejmowane przez członków zespołu w celu realizacji projektu są działaniami opartymi na porozumiewaniu się. Obecnie „rola komunikacji” w zarządzaniu projektami jest coraz częściej zauważana (w PMBOK-u poświęcono rozdział 10. „Zarządzaniu komunikacją w projekcie”, w podręcznikach nt. zarządzania projektami kwestie komunikacji są przedstawiane w osobnych podrozdziałach: P. Wachowiak et al. 2004: podrozdział 4.3.; M. Pawlak 2006: podrozdział 5.3.; M. Trocki/ B. Grucza/ K. Ogonek 2009: podrozdział 4.11.). Są to niezwykle ważne, lecz szerzej nieomawiane spostrzeżenia. Uważam, że w celu prawidłowego zrozumienia kwestii związanych z zarządzaniem projektami należy pójść o krok dalej i rozpatrywać działania podejmowane w zespole projektowym (zarówno przez kierownika projektu, jak i przez członków zespołu projektowego) przede wszystkim jako działania komunikacyjne, tzn. jako komunikacyjną interakcję specjalistyczną. O słuszności tak sformułowanej tezy można najlepiej przekonać się, analizując pracę globalnych zespołów wirtualnych (zob. rozdz. 3.1.3.). Natomiast w tym miejscu warto jest zasignalizować, że komunikacja w zespole projektowym to komunikacja late-

⁶⁴ Warsztaty PMDays Platforma Szkoleniowa pt.: „Nothing is so simple that it cannot be misunderstood” prowadzone przez Pana Tomasza Gola z Project Management Institute w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (22 listopada 2011 roku).

⁶⁵ PMBOK = „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”

ralna (zob. rozdz. 2.3.2.(d)) między wszystkimi uczestnikami zespołu, stąd komunikację w zespole projektowym można przedstawić w strukturze pełnej (zob. rozdz. 2.3.3., Schemat 17.). Jednocześnie centralną rolę przy realizacji projektu, czyli podczas porozumiewania się zespołu, pełni kierownik projektu, którego można nazwać „łącznikiem” (zob. rozdz. 2.3.4., Schemat 19.), tzn. nawet jeśli członkowie zespołu należący formalnie do różnych działów w danym przedsiębiorstwie komunikują się ze sobą bezpośrednio, to kierownik projektu otrzymuje ich wypowiedzi „do wiadomości”. Ponadto kierownik projektu pełni niejako rolę przełożonego i niejednokrotnie jest uczestnikiem zespołu najbardziej obciążonym pracą, stąd w sieci komunikacji w zespole projektowym należy dopatrywać się również elementów struktury gwiazdy/ przełożonego (zob. rozdz. 2.3.3., Schemat 13.). *Summa summarum* sieć komunikacji w zespole projektowym można przedstawić następująco:



Schemat 23. Sieć komunikacji⁶⁶ w zespole projektowym

Należy podkreślić, że każdy z członków globalnego zespołu wirtualnego należy do różnych sieci komunikacji w przedsiębiorstwie globalnym (por. rozdz. 2.4.2.), lecz z uwagi na fakt, że w niniejszej pracy zajmuję się globalnymi zespołami wirtualnymi, to nie uwzględniłam pozostałych, przykładowych (możliwych) struktur i sieci komunikacji na Schemacie 23., lecz przedstawiłam najbardziej typową sieć komunikacji w zespołach projektowych.

3.1.3. Globalny zespół wirtualny

Zmiany zachodzące na świecie, czyli postępujący rozwój globalizacji i nowoczesnych technologii komunikacyjnych, mają wpływ na komunikację międzyludzką, stąd coraz częściej współczesne społeczeństwo jest określane mianem „społeczeń-

⁶⁶ Sieć komunikacji przedstawiona na Schemacie 23. spełnia założenia nt. „liczby potencjalnych kanałów (ścieżek) wymiany informacji” przyjęte w PMBOK-u (2009: 267) według wzoru $n(n-1)/2$, gdzie n oznacza liczbę interesariuszy, a w przypadku niniejszej pracy liczbę członków zespołu.

stwa komunikacyjnego” (por. J. Reichertz 2002: 14). Wspomniane zmiany mają miejsce także w przedsiębiorstwach. Zmiany te są szczególnie wyraźne w globalnych korporacjach, co przyczynia się do rozwoju zespołów projektowych, przekraczających granice państwowe. W literaturze przedmiotu zachodzące przemiany zostały odnotowane m.in. w następujący sposób:

In a world where the information age is more *ancien régime* than revolution, businesses succeed or fail on the extent to which they can share knowledge, overcome organisational boundaries and coordinate global resources. All these activities rely on better and more frequent communication, whether it is in terms of technology firing digitised data across the world in fractions of a second, or multifunctional – even multilingual – teams working together to resolve a common problem (F. Czerniawska 1997: 1, wyróżnienie autorki).

The rise of global virtual teams is a phenomenon of globalization. At the same time, new information and communication technologies play an ever increasing role in all aspects of global relations, but are particularly important in the emergence of new global organizational work structures and virtual work environments (N. Zakaria/ A. Amelinckx/ D. Wilemon 2004: 15).

Today, as technology has shrunk the world, being a business leader is more challenging than ever before. For many global organizations, the idea of an office has been reduced to an abstract concept. Your team members may reside anywhere in the world, and the language you speak may be their second or even third language. And, you can forget about traditional work schedules (M. Riley 2008: 1).

W dzisiejszych czasach kierownicy projektu funkcjonują w warunkach globalnych i zajmują się przedsięwzięciami, które cechuje różnorodność kulturowa. Członkowie zespołu posiadają niejednokrotnie inne doświadczenie branżowe, posługują się różnymi językami, a czasem stosują „język zespołu”, który opiera się na innych zasadach niż język rodzimy (PMBOK 2009: 243).

Virtual teams are a reality today, and their use will only continue in the future. As project managers and team members, virtual teams represent continuous improvement, not business as usual, and organizations now actively support their use (G. Levin 2009: 8).

Praca w globalnych zespołach projektowych stała się w ostatnich latach niemalże zjawiskiem powszechnym, zwłaszcza w korporacjach globalnych: *Global virtual teams are becoming prevalent form of work for many multinational corporations* (N. Zakaria/ A. Amelinckx/ D. Wilemon 2004: 17). Wyróżnia się różne rodzaje wirtualnych zespołów projektowych (zob. G. Levin 2009: 1–2). Badania do niniejszej pracy zostały przeprowadzone na „czystych”⁶⁷ zespołach wirtualnych, tzn. na zespołach kierowanych przez jednego kierownika projektu, stanowiącego centralną osobę podczas realizacji projektu. W trakcie trwania projektu wszyscy członkowie „czystego” zespołu projektowego komunikują się ze sobą (zob. Schemat 23., rozdz. 3.1.2.):

⁶⁷ W lit. ang. *pure*.

“Pure”

If the project is one that is planned and implemented by a single team, a separate project manager for each work package is not required. Tasks are assigned on a team member-by-member basis as are resource allocations and schedule adjustments. The team works directly for the project manager, and team members are actively communicating and collaborating with others since everyone is working as a cohesive unit. For increased effectiveness these virtual teams require common processes and procedures that everyone supports (G. Levin 2009: 2).

Coraz więcej naukowców prowadzi badania nad globalnymi zespołami projektowymi pod różnymi aspektami. Niniejsze rozważania są poświęcone lingwistycznym kwestiom związanym z pracą w globalnych zespołach projektowych, tzn. są one poświęcone komunikacji w globalnych zespołach wirtualnych w oparciu o założenia lingwistyki antropocentrycznej (zob. rozdz. 1.).

Znaczenie wyrażenia „globalny zespół projektowy”, choć wydaje się być zrozumiałe, może budzić wątpliwości. Dlatego też warto jest omówić je dokładniej. W kontekście zarządzania projektami sama nazwa „globalny zespół projektowy” nie jest oczywista, tzn. w literaturze przedmiotu można znaleźć też inne określenia używane jako synonimy wyrażenia „globalny zespół projektowy”.

W „biblii kierownika projektu” (zob. rozdz. 3.1.) jest mowa o „zespołach wirtualnych” (*virtual teams*):

Zespół wirtualny można zdefiniować jako grupę osób o wspólnym celu działania, które odgrywają swoje role w warunkach ograniczonego bezpośredniego kontaktu ze sobą lub w warunkach całkowitego braku takiego kontaktu. Funkcjonowanie takich zespołów stało się możliwe dzięki możliwości wymiany informacji drogą elektroniczną, na przykład poprzez pocztę elektroniczną, telekonferencje, zebrania internetowe oraz wideokonferencje. Wirtualna forma zespołu umożliwia:

- stworzenie zespołów obejmujących osoby z tej samej firmy, ale mieszkające w oddalonych od siebie regionach geograficznych;
- dołączenie do zespołu ludzi posiadających szczególną wiedzę fachową, nawet jeśli ci eksperci nie znajdują się w tej samej lokalizacji geograficznej;
- dołączenie do zespołu pracowników wykonujących swoje zadania z domu;
- tworzenie zespołów z osób pracujących na różne zmiany lub w różnych godzinach;
- dołączenie osób mających trudności z poruszaniem się lub inną formę niepełnosprawności;
- podjęcie przedsięwzięć, które zostałyby zarzucone z uwagi na zbyt wysokie wydatki związane z delegacjami (PMBOK 2009: 241).

Warto zwrócić uwagę na dwie cechy zespołów wirtualnych, o których mowa w zacytowanej powyżej definicji. Po pierwsze członkowie zespołów wirtualnych mają ograniczony kontakt bezpośredni (najczęściej pracują w różnych regionach geograficznych i strefach czasowych), a po drugie korzystają z nowoczesnych rozwiązań technologicznych, umożliwiających im porozumiewanie się na odległość. Na

te same cechy dystynktywne zespołów wirtualnych zwracają uwagę także inni specjaliści. Na przykład:

A virtual team can formally be defined as a group of geographically and/or organizationally dispersed coworkers assembled using a combination of information and communications technologies for accomplishing an organizational task (P. R. Kuruppuarachchi 2009: 20).

Virtual teams are groups of geographically and/or organizationally participants who collaborate towards a shared goal using a combination of information and communication technologies (ICT) to accomplish a task (P. Bjørn/ O. Ngwenyama 2009: 228).

Warto zauważyć, że Pernill Bjørn i Ojelanki Ngwenyama (2009: 228) używają w swoim artykule następującego określenia: *international virtual teams*. W cytatach przywołanych na początku niniejszego podrozdziału pojawia się podobne określenie w języku angielskim, a mianowicie *global virtual teams* (por. też K. Prasad/ K. B. Akhilesh 2002). Wyrażenie *global virtual teams* stosują w swoim artykule Norhayati Zakaria, Andrea Amelinckx i David Wilemon (2004: 15 i n.), którzy we wprowadzeniu do rozważań analizują znaczenia angielskich wyrażen *virtual teams* i *global teams*. Autorzy podkreślają, że w przypadku zespołów wirtualnych należy brać pod uwagę to, „w jakim stopniu członkowie zespołu polegają na komunikacji elektronicznej”, a nie sam fakt wykorzystania przez nich narzędzi elektronicznych do porozumiewania się (*ibid.* s. 16). Członkowie zespołu wirtualnego nie współpracowali ze sobą wcześniej w identycznym składzie i rzadko dochodzi do bezpośredniego spotkania członków takiego zespołu. Na marginesie warto zaznaczyć, że zespoły, których członkowie pracują z wykorzystaniem elektronicznych narzędzi komunikacji i czasami spotykają się bezpośrednio, są w literaturze przedmiotu określane mianem „zespołów hybrydowych”⁶⁸ (zob. np. C. M. Fiol/ E. J. O’Connor 2005: 20 i n.). Natomiast w odniesieniu do wyrażenia „zespół globalny” Norhayati Zakaria, Andrea Amelinckx i David Wilemon (2004: 16) podkreślają za Kathleen Kier Wheatley i Davidem Wilemonem (1999) nie tylko fakt, że członkowie takich zespołów pracują w różnych krajach czy regionach geograficznych świata, lecz także pełnią oni różne funkcje w zespole:

[...] global teams are defined as a team that is comprised of individuals located in many countries or geographic areas, and team members differ in their functionality, which adds complexity to group dynamics (N. Zakaria/ A. Amelinckx/ D. Wilemon 2004: 16).

Dodatkowo autorzy zwracają uwagę na jeszcze dwa określenia w języku angielskim w odniesieniu do zespołów globalnych, tzn. na *transnational teams* i *multicultural teams* (*ibid.*) i nadmieniają, że członków zespołów globalnych różni nie tylko kraj pochodzenia i język ojczysty, ale także właściwości kulturowe. Ich zdaniem (*ibid.* s. 16 i n.) należy połączyć znaczenia wyrażen „zespół wirtualny” i „zespół

⁶⁸ W lit. ang. *hybrid teams*.

globalny” i stosować wyrażenie „globalny zespół wirtualny”, którego znaczenie stanowi niejako sumę znaczeń wyrażen „zespół wirtualny” i „zespół globalny”:

[...] we use the term ‘global virtual teams’, which adds a more intricate phenomenon, but not a strangely different concept from both the meaning of virtual and global teams (N. Zakaria/ A. Amelinckx/ D. Wilemon 2004: 17).

Używając podobnego uzasadnienia, Ann Majchrzak i Arvind Malhotra (2003) stosują termin *far-flung teams* (pełna wersja: *far-flung virtual teams*), w skrócie FFT:

Far-flung virtual teams, or far-flung teams, or FFTs for short, take the concept of virtual teams the next level – they are teams of individuals spread across the globe, working *collaboratively* to innovate, with minimal or no face-to-face interaction. Thus, FFTs are characterized by added complexity over commonly deployed virtual teams (A. Majchrzak/ A. Malhotra 2003:7, wyróżnienia autorów).

Jednocześnie pragnę dodać, że przywoływaną powyżej złożoność⁶⁹ w odniesieniu do globalnych zespołów wirtualnych można zauważyć pod trzema względami: komunikacyjnym, kulturowym oraz wykonywanych zadań:

- They [= far-flung teams – J.Z.] are “**communications challenged**” since they conduct almost all of their core work virtually through electronic medium.
- They are “**culturally challenged**” since the members have diverse areas of expertise, belong to different countries, are based in multiple countries, and hence may speak different languages.
- They are “**task challenged**” as the need to pool together disparate participants create uncertainties in both the processes for accomplishing team objectives as well as the nature of the actual outcomes anticipated (A. Majchrzak/ A. Malhotra 2003: 7, wyróżnienia autorów).

Podsumowując, przychylam się do opinii autorów powyższych cytatów i w niniejszej pracy w kontekście zarządzania projektami w przedsiębiorstwach globalnych używam za Norhayati Zakarią, Andream Amelinckx i Davidem Wilemonem (2004) wyrażenia „globalne zespoły wirtualne”, mimo że ta nazwa nie zawiera ani rzeczownika „projekt” ani przymiotnika „projektowy”. Jednak moim zdaniem przywołanie kontekstu, w jakim wyrażenie „globalny zespół wirtualny” jest stosowane, czyli kontekstu zarządzania projektami, rozwiewa wątpliwości i wskazuje na to, że mowa jest o zespołach projektowych w globalnych korporacjach. Wobec powyższego przyjmuję za autorami następującą definicję wyrażenia „globalny zespół wirtualny”:

[...] global virtual teams are not only separated by time and space, but differ in national, cultural and linguistic attributes, and use information and communication technologies as their primary means of communication and work structure (N. Zakaria/ A. Amelinckx/ D. Wilemon 2004: 17).

Co więcej:

[...] global virtual teams require innovative communication and learning capabilities among different team members across organizational and geographic

⁶⁹ W lit. ang. *intricate phenomenon, complexity*.

boundaries. As a result, the intra-team social interactions and work processes cannot be compared to conventional team structures or treated as such by team members (*ibid.*).

W nawiązaniu do wspomnianych powyżej *work processes* pragnę w tym miejscu podkreślić, że praca w globalnych zespołach wirtualnych opiera się na komunikacji:

Organisatorische Neugestaltung aufgrund ökonomischer Anpassungszwänge [...] und der sich gegenwärtig vollziehende Wandel der Wertschöpfungsprozesse (Ablösung materieller durch immaterielle Wertschöpfung) lassen Arbeit kommunikationsintensiver bzw. Kommunikation zur Arbeit werden (Ch. Funken 2008: 108).

Uwzględniając powyższe konstatacje, w kolejnych podrozdziałach omówię właściwości komunikacyjne członków globalnych zespołów wirtualnych w oparciu o komunikacyjną interakcję specjalistyczną, w której członkowie wspomnianych zespołów biorą udział. Szczególną uwagę zwrócę na aspekty językowe (rozdz. 3.3.1.) i kulturowe (rozdz. 3.3.2.), istotne w prowadzeniu dyskursu specjalistycznego. Prezentację wspomnianych zagadnień poprzedzę zwięzłą charakterystyką wybranych technicznych rozwiązań (rozdz. 3.2.) stosowanych przez uczestników globalnych zespołów wirtualnych w celu wykonania powierzonych im zadań (komunikacyjnych).

3.2. Narzędzia komunikacji w globalnych zespołach wirtualnych

Obecnie panuje przekonanie, że we współczesnym społeczeństwie komunikacyjnym istnieją dwie formy komunikacji: komunikacja bezpośrednia, czyli porozumiewanie się konkretnych osób „twarzą w twarz” (ang. *face to face*), oraz komunikacja pośrednia, czyli porozumiewanie się ludzi przy użyciu określonych narzędzi technicznych (por. J. Reichertz 2002: 15), zwanych też „technicznymi instrumentami wspomagania procesów komunikowania się” (A. Potocki/ R. Winkler/ A. Żbikowska 2003: 88 i n.). Te same formy komunikacji wykorzystywane są w przedsiębiorstwach (więcej uwagi nt. powiązań między społeczeństwem a przedsiębiorstwami w zakresie komunikacji zob. np. H. Fetzer 2010: 78). Jednak sytuacja w globalnych korporacjach, a zwłaszcza sytuacja uczestników globalnych zespołów wirtualnych jest nieco odmienna. Członkowie globalnych zespołów wirtualnych pracują wspólnie nad danym projektem przez określony czas i nie mają najczęściej możliwości, by bezpośrednio spotkać się i porozmawiać (por. rozdz. 3.1.3.). Wykonując powierzone im zadania, korzystają w celach komunikacyjnych wyłącznie ze wspomnianych narzędzi technicznych, które umożliwiają „tworzenie zespołów wirtualnych na pewien czas” (por. H. Fetzer 2010: 37). W niniejszej pracy wyróżniam dwa rodzaje narzędzi technicznych: narzędzia elektroniczne (rozdz. 3.2.1.), związane z nowoczesnymi technologiami (technikami) informacyjno-komunikacyjnymi (TIK), i narzędzia Web 2.0. (rozdz. 3.2.2.), związane z dynamicznym rozwojem tzw. technologii Web 2.0. Należy podkreślić, że podobnie jak w społeczeństwie komunikacyjnym, tak i w globalnych zespołach wirtualnych, w celach komunikacyjnych wykorzystywanych jest paralelnie co najmniej

kilka narzędzi (por. U. Kleinberger Günther 2005b: 306, Ch. Funken 2008: 107, zob. też ang. *multichanneling* np. W. Holly 2006, *multimodality* np. F. Bargiela-Chiappini 2009: 12, C. Nickerson/ B. Planken 2009: 18 i n.). Można stwierdzić, że członkowie globalnych zespołów wirtualnych nie używają wspomnianych narzędzi wymiennie, lecz wykorzystują różne narzędzia podczas realizacji projektu w celu „intensyfikacji wzajemnego porozumiewania się” (por. J. Meier 2002: 69). Jednocześnie pragnę nadmienić, że w niniejszym podrozdziale przedstawię i opiszę jedynie wybrane narzędzia elektroniczne i narzędzia Web 2.0. Na decyzję o wyborze konkretnych narzędzi miało wpływ kryterium ich przydatności w kontekście zarządzania projektami w globalnych zespołach wirtualnych, które przyjąłam na podstawie własnych doświadczeń oraz literatury przedmiotu.

3.2.1. Narzędzia elektroniczne

Rola komunikacji w przedsiębiorstwach globalnych jest coraz częściej dostrzegana i doceniana przez menedżerów najwyższego szczebla. Należy podkreślić, że z coraz większą uwagą analizują oni tzw. „digitalizację procesów komunikacji wewnętrznej” (por. Ch. Funken 2008), czyli możliwości wykorzystania narzędzi elektronicznych do komunikacji między pracownikami danego przedsiębiorstwa, co dotyczy w szczególności komunikacji między członkami globalnych zespołów wirtualnych. Okazuje się bowiem, że odpowiednie wykorzystanie narzędzi elektronicznych w znacznym stopniu wpływa na wzrost efektywności pracy załogi. Aby zastosowanie narzędzi elektronicznych było w danym przedsiębiorstwie optymalne, musi ono zostać odpowiednio zaplanowane przez menedżerów, specjalistów ds. komunikacji, kierowników działów, kierowników projektu tegoż przedsiębiorstwa w porozumieniu z jego pracownikami. Jak ważny, a jednocześnie złożony jest „proces planowania i zarządzania komunikacją w przedsiębiorstwie” można przeczytać m.in. w monografii Mariny Vollstedt (2002a) i w książce pod redakcją Franka Martina Heina (2008). W niniejszej pracy nie będę szerzej omawiać tego zagadnienia. Przedstawię jedynie najważniejsze narzędzia elektroniczne wykorzystywane w przedsiębiorstwach globalnych, w których realizowane są projekty, a szczególną uwagę poświęcę aspektom komunikacji e-mailowej (rozdz. 4.1.3., 4.1.4.), gdyż badania empiryczne w niniejszej pracy opierają się na komunikacji prowadzonej poprzez e-maile (rozdz. 4.1.2., 4.3.).

Istnieje wiele narzędzi elektronicznych, które mogą zostać zastosowane w komunikacji między pracownikami danego przedsiębiorstwa globalnego. Klasyfikację narzędzi elektronicznych wraz z ich charakterystyką można znaleźć m.in. we wspomnianej publikacji pod redakcją Franka Martina Heina (2008: 159–207) w podrozdziałach 4.2. i 4.3. Poniżej omówię narzędzia, które z mojego doświadczenia okazały się być istotne w codziennej komunikacji horyzontalnej i lateralnej, w szczególności przy realizacji projektów w globalnej korporacji. Należą do nich: e-mail (rozdz. 3.2.1.1.), komunikator (rozdz. 3.2.1.2.), konferencje audio/ wideo (*live meeting*, rozdz. 3.2.1.3.).

3.2.1.1. E-mail

E-mail (pisownia wg Uniwersalnego Słownika Języka Polskiego, zob. S. Dubisz 2003) jest obecnie bez wątpienia głównym narzędziem komunikacji w globalnych zespołach wirtualnych (por. np. J. C. Gimenez 2006, F. Poppi 2011: 237). Powszechnie uznaje się, że komunikacja poprzez e-maile polega na asynchronicznej wymianie pisanych wiadomości między przynajmniej dwoma pracownikami, którzy korzystają z komputera z łączem internetowym. E-mail można stworzyć na trzy sposoby: (1) wyprodukować tekst i wysłać go do wybranego adresata/ adresatów, (2) odpowiedzieć na e-mail przesłany przez inną osobę (wówczas w temacie odpowiedzi automatycznie pojawia się „Re:” (ang. *Reply*)), tworząc tekst i przesyłając go do danej osoby, lub (3) przesłać otrzymany e-mail (najczęściej wraz z dopisanym przez siebie tekstem) do kolejnej osoby/ kolejnych osób (wówczas w temacie przesyłanego e-maila automatycznie pojawia się „Fw:” (ang. *Forward*)). (Więcej na temat e-maila jako tekstu zob. rozdz. 4.1.3.).

W tym miejscu chciałabym wspomnieć na przykładzie Microsoft Outlook o technicznych możliwościach związanych z oprogramowaniem, za pomocą którego pracownicy w globalnych firmach odbierają i przesyłają wiadomości e-mail. Microsoft Outlook, czyli tzw. skrzynka pocztowa zawierająca foldery z e-mailami odebranymi, wysłanymi, a także folder z kopiami roboczymi e-maili i koszyk, umożliwia tworzenie, przesyłanie, czytanie, archiwizowanie itp. e-maili. Microsoft Outlook pozwala też na tzw. „zarządzanie informacją” (por. J. Bittner 2003: 142–143) m.in. poprzez segregowanie e-maili w tworzonych przez użytkownika (pracownika) folderach według dowolnie wybranej zasady (np. nadawca, temat itp.). Dodatkowo każdy pracownik może zdefiniować filtry, wg których nowo otrzymane e-maile będą wpływać do określonego folderu. Microsoft Outlook pozwala również na sortowanie e-maili (zarówno otrzymanych jak i wysłanych) ze względu na datę otrzymania/ wysłania e-maila, ze względu na osobę, od której dotarł dany e-mail lub do której został on wysłany, a także ze względu na temat e-maila. Istnieje możliwość wyszukania określonego wyrażenia we wszystkich bądź w wybranych e-mailach. Dodatkowo Microsoft Outlook łączy pocztę elektroniczną z kalendarzem. Specjalna funkcja oprogramowania umożliwia podgląd kalendarzy innych pracowników w przedsiębiorstwie, co pozwala na sprawne ustalanie terminów spotkań (także wirtualnych), np. w celu omówienia kwestii związanych z prowadzonym projektem. Pracownicy mogą akceptować lub odrzucać terminy proponowane przez współpracowników i sugerować własne. Proponowanie, akceptowanie i odrzucanie terminów spotkań następuje poprzez e-mail. Powiadomienia i przypomnienia o wcześniej zaplanowanych spotkaniach są automatycznie wyświetlane na ekranie monitora pracowników. Istnieje także możliwość otrzymywania automatycznych powiadomień na monitorze o przychodzących e-mailach. Można również aktywować dźwiękowe powiadomienia o otrzymaniu e-maila/ przypomnienia o spotkaniu. Microsoft Outlook umożliwia również tworzenie tzw. „grup kontaktów”, wcześniej nazywanych „listami dystrybucyjnymi”. Grupa kontaktów to grupa wybranych adresów e-mail zgromadzonych pod jedną nazwą, dzięki czemu nie trzeba wpisywać w okno „Do:” adresów e-mailowych wszyst-

kich adresatów. Wiadomość (także zaproszenie na spotkanie) wysłana do grupy kontaktów jest odbierana przez wszystkie osoby należące do danej grupy. Stworzenie grupy kontaktów jest przydatne wtedy, gdy często wysyłane są wiadomości do tych samych osób jednocześnie. Chcąc wysłać wiadomość do określonych pracowników, nie ma potrzeby wpisywania ich adresów e-mailowych, lecz wystarczy podać jedną nazwę w polu „Do:”. Należy dodać, że grupa kontaktów może zawierać nieograniczoną liczbę adresów e-mailowych, które można dowolnie dodawać bądź usuwać z grupy w zależności od potrzeby. Ta funkcja jest przydatna w porozumiewaniu się podczas realizacji projektu. Przykładowo można stworzyć grupę kontaktów składającą się z adresów e-mailowych członków zespołu projektowego. W celu powiadomienia całego zespołu np. w sprawie statusu projektu, wystarczy wpisać nazwę grupy w linijce „Do:”. Dodatkowo, korzystając z funkcji „grupa kontaktów”, nie ma ryzyka, że przez przypadek z pola „Do:” zostanie usunięty pojedynczy adres e-mail lub wystąpi błąd we wpisywanym „ręcznie” adresie e-mail. Biorąc pod uwagę fakt, że uczestnicy zespołów projektowych, zwłaszcza globalnych zespołów wirtualnych (rozdz. 3.1.3.), kontaktują się drogą e-mailową kilka/ kilkanaście a czasami nawet kilkadziesiąt razy dziennie, stworzenie grupy kontaktów może w znacznym stopniu przyspieszyć ich pracę. Pragnę zaznaczyć, że powyżej wymieniłam najczęściej wykorzystywane przez pracowników funkcje oprogramowania Microsoft Outlook.

3.2.1.2. Komunikator

Podobnie jak e-mail, tak i komunikator (a właściwie ang. *Instant Messaging*, w skrócie IM) umożliwia prowadzenie dyskursu w formie pisemnej przez co najmniej dwie osoby (wielu autorów kwestionuje jednak wyraz „pisemny” w odniesieniu do IM i proponuje, by zastąpić go innym wyrażeniem, np.: ang. *tertiary form of orality*, zob. J. December 1993: online, lub niem. *vermündlichte Schriftlichkeit*, zob. G. Schmidt 2000: 126, lub ang. *text-based orality*, zob. V. Thaler 2003: 37). W przeciwieństwie do komunikacji poprzez e-maile, członkowie globalnych zespołów wirtualnych używający komunikatora porozumiewają się „w tym samym czasie”, tzn. warunkiem porozumiewania się jest jednoczesne korzystanie określonych osób z tego narzędzia (uruchomiony komputer i komunikator). Pracownicy korzystają z komunikatora, chcąc niezwłocznie porozumieć się w danej sprawie. Wiadomości (wypowiedzi) wymieniane za pomocą komunikatora są krótkie, przeważnie nie dłuższe niż jedno zdanie. Z komunikatora nie korzysta się wówczas, gdy przesyłane wiadomości są oficjalne albo gdy muszą zostać „udokumentowane”. Przykładem komunikatora stosowanego w przedsiębiorstwach jest wprowadzony w 2010 roku Microsoft Lync. Aplikacja Microsoft Lync jest przeznaczona do wykorzystania w biznesie i umożliwia przede wszystkim wymianę wiadomości błyskawicznych. Na komunikatorze, który jest zsynchronizowany z Microsoft Outlook, widać, czy dany pracownik jest dostępny i można się z nim komunikować (kolor zielony), czy znajduje się z dala od komputera (żółty kolor) czy też jest zajęty (czerwony kolor). Po kliknięciu w pole z imieniem i nazwiskiem danego pracownika wyświetla się karta z danymi o tym

pracownika (np. stanowisko, numer telefonu, kraj, strefa czasowa). Microsoft Lync umożliwi pracownikom zamieszczanie swojego zdjęcia na komunikatorze. W przypadku globalnych zespołów wirtualnych jest to przydatna funkcja, gdyż dzięki zdjęciu można dowiedzieć się czy dana osoba jest kobietą czy mężczyzną i jakiej formy należy używać, np. pisząc o tej osobie w e-mailu lub na komunikatorze. Dodatkowo pracownicy mogą umieszczać w specjalnym polu krótki opis własnej osoby, w którym przeważnie prezentują swój ulubiony cytat.

3.2.1.3. Konferencje audio/ wideo

Za pomocą Microsoft Lync można również tworzyć wirtualne konferencje głosowe i wideo, nazywane w języku angielskim *live meeting*. Komunikator ma bowiem funkcję pozwalającą na prowadzenie rozmów telefonicznych z innymi pracownikami, a także z osobami spoza firmy. Podczas rozmowy istnieje możliwość użycia kamery. W czasie konferencji można udostępniać i prezentować swoim rozmówcom omawiane dokumenty, co jest często wykorzystywane przez członków globalnych zespołów wirtualnych. Konferencje audio/ wideo pełnią zatem istotną funkcję w komunikacji członków globalnych zespołów wirtualnych, ponieważ zapewniają, że przebieg procesu komunikacji jest podobny do rozmowy bezpośredniej, czyli wysoce stabilny i interaktywny (por. A. Sankowska 2009: 75).

Warto dodać, że obecnie firmy globalne korzystają także z tzw. FTP [file transfer protocol]. Serwer FTP umożliwia transfer „dużych” plików, których przesyłanie e-mailem, ewentualnie umieszczanie na SharePointie (zob. rozdz. 3.2.2.), jest niemożliwe np. z uwagi na ich rozmiar, brak dostępu do SharePointa itp.

3.2.2. Narzędzia Web 2.0

Kadra zarządzająca przedsiębiorstwami globalnymi przykładą wagę nie tylko do możliwości wykorzystania narzędzi elektronicznych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, ale również do zastosowania tzw. „narzędzi Web 2.0”⁷⁰ w porozumiewaniu się z przedstawicielami wszystkich aren komunikacji (zob. rozdz. 2.2., też A. Mac 2011). Aby zrozumieć, co oznacza wyrażenie „narzędzia Web 2.0”, należy najpierw omówić znaczenie wyrażenia „Web 2.0”. Przyjmuje się, że wyrażenia „Web 2.0” użył jako pierwszy Tim O’Reilly podczas konferencji poświęconej nowym technikom komputerowym, która odbyła się w 2004 roku w San Francisco

⁷⁰ Andrew McAfee (2011: 35) idzie o krok dalej i nazywa wspomniane narzędzia wykorzystywane w przedsiębiorstwach mianem „narzędzi Firmy 2.0”. Jest to godne uwagi rozwiązanie terminologiczne, lecz moim zdaniem za wcześnie jest jeszcze pisać o „narzędziach Firmy 2.0”, skoro mowa jest o wykorzystywaniu w przedsiębiorstwach rozwiązań powszechnie dostępnych dla internautów i pierwotnie przez nich opracowanych (zob. dalsze rozważania w rozdz. 3.2.2.).

(jednak istnieją źródła, zgodnie z którymi wyrażenie „Web 2.0” zostało użyte już w 2003 roku przez inne osoby, zaś Tim O’Reilly jedynie nadał mu rozgłos, zob. S. Munker 2010: 34). Wkrótce potem w roku 2005 Tim O’Reilly opublikował artykuł pt.: „What is Web 2.0”, w którym omówił definicję „Web 2.0” (T. O’Reilly 2005: online). Nie będę tu szerzej omawiać definicji wyrażenia „Web 2.0” przedstawionej przez autora, gdyż jest ona zbyt techniczna, a przez to mało zrozumiała, i niewiele może wnieść do rozważań lingwistycznych. W skrócie można zilustrować znaczenie wyrażenia „Web 2.0” w kontekście wyrażenia „Web 1.0”, którego użyto po tym, gdy „Web 2.0” stało się popularne (od pewnego czasu pojawiają się pierwsze wzmianki także o „Web 3.0”, zob. B. Getting 2007: online, M. Koch/ A. Richter 2009: 200).

Wyrażenia „Web 1.0” i „Web 2.0” są związane z Internetem⁷¹ oraz ze stronami WWW. Internet jest potocznie nazywany „siecią” (*web*). Początkowo użytkownicy Sieci mogli jedynie przeglądać strony internetowe i czytać prezentowane na nich treści. Zatem w pierwszym okresie Internet był „siecią tylko do odczytu”⁷². Uważa się, że ten etap istnienia Sieci można określić mianem „Web 1.0” (B. Getting 2007: online). Obecnie użytkownicy Internetu mogą coraz częściej wchodzić w interakcję ze sobą, tzn. internauci nie tylko przeglądają dostępne strony, ale też sami mogą publikować na nich dowolne treści, a tym samym mogą się ze sobą porozumiewać. Tak rozumiany Internet można nazwać „siecią czytaj-pisz”⁷³ lub „Web 2.0”: *Salopp gesagt bezeichnet der Begriff Web 2.0 nichts anderes als das heutige Internet* (M. Huber 2010: 14). W niniejszej pracy stosuję angielski wyraz *web* nie zaś polskie słowo „sieć”, gdyż w odniesieniu do Internetu i jego możliwości komunikacyjnych (nie tylko w języku polskim, ale też w innych językach) powszechnie używa się wyrazu *web* w połączeniu z wyrażeniem „2.0”. Jednocześnie należy podkreślić, że zapisy „1.0” i „2.0” nie oznaczają „starszej” i „nowszej” wersji Internetu, lecz są używane w celu uzmysłowienia istniejących możliwości, z jakich mogą obecnie korzystać internauci, a które wcześniej nie były znane. Internauci nie są już bowiem jedynie biernymi czytelnikami stron internetowych, lecz mogą porozumiewać się przy użyciu Internetu.

[...] im Web 2.0 ist der Benutzer längst nicht mehr nur noch Konsument, er selbst wird zum Gestalter, indem er Inhalte bereitstellt. Das in diesem Zusammenhang oft genannte Schlagwort lautet „participation“ – Partizipation oder Beteiligung (der Benutzer) – bzw. „user generated content“ (benutzergenerierte Inhalte) (M. Koch/ A. Richter 2009: 1).

⁷¹ Wyraz „Internet” (a także wyraz „Sieć”, jeżeli jest on synonimem wyrazu „Internet”) zapisują wielką literą, podobnie jak ma to miejsce w języku angielskim (por. np. D. Crystal 2001: 3), mimo że słowniki języka polskiego dopuszczają pisownię wyrazu „Internet” zarówno wielką jak i małą literą (np. S. Dubisz 2003). Polscy eksperci zajmujący się kwestiami związanymi z Internetem również preferują zapis wspomnianego wyrazu wielką literą (konsultacje z p. Piotrem Stańczakiem, prawnikiem i koordynatorem ds. ADR w Europejskim Centrum Konsumenckim – Polska, kwiecień 2008 rok), głównie w celu wyróżnienia Internetu wśród innych sieci.

⁷² W lit. ang. *read-only web*.

⁷³ W lit. ang. *read-write web*.

Komunikowanie się w Internecie jest obecnie możliwe dzięki różnego rodzaju aplikacjom i mechanizmom, które są bardzo szybko tworzone i nieustannie aktualizowane/ ulepszone. Aplikacje, które umożliwiają porozumiewanie się w Internecie, wymianę plików zawierających dane, tworzenie różnego rodzaju grup, są nazywane „Social Software”. W niniejszej pracy nazywam je „narzędziami Web 2.0”, gdyż nazwa „narzędzia społecznościowe” nie jest jasna w języku polskim, a jej znaczenie może zostać pomyłone ze znaczeniem wyrażenia „serwisy społecznościowe”. Tymczasem dzięki narzędziom Web 2.0 możliwe jest także istnienie i rozwój takich serwisów społecznościowych jak Amazon (<http://www.amazon.com/>), Facebook (<http://www.facebook.com/>), Flickr (<http://www.flickr.com/>), LinkedIn (<http://www.linkedin.com/>), Twitter (<http://twitter.com/>), YouTube (<http://www.youtube.com/>) itp. (obecnie wspomniany rozwój serwisów społecznościowych jest niezwykle dynamiczny, por. np. D. Michelis/ T. Schildhauer 2010, A. Mac 2011). Z kolei komunikację, która może dojść do skutku dzięki narzędziom Web 2.0 określa się mianem „komunikacji Web 2.0”. Nie sposób jest jednak wymienić wszystkie narzędzia Web 2.0 i choćby pokrótce je opisać. Obecnie na rynku wydawniczym pojawia się coraz więcej pozycji poświęconych wyłącznie narzędziom Web 2.0. Spośród nich na uwagę zasługuje np. książka „Enterprise 2.0” autorstwa Michaela Kocha i Alexandra Richtera (2009), w której narzędzia Web 2.0 zostały dokładnie omówione w odniesieniu do wewnętrznej komunikacji korporacyjnej. W niniejszym podrozdziale przedstawię wybrane narzędzia Web 2.0 wykorzystywane przez pracowników globalnych zespołów wirtualnych do komunikacji między sobą.

W pierwszej kolejności pragnę zaznaczyć, że w globalnych korporacjach pracownicy korzystają najczęściej z tzw. intranetu, czyli z zamkniętej sieci komputerowej wewnątrz firmy. Intranet umożliwia pracownikom dostęp (po autoryzacji) do różnych systemów firmy z poziomu przeglądarki internetowej. Intranet służy ułatwieniu komunikacji wewnątrz firmy i poprawieniu efektywności pracy jej pracowników. Ogólnie rzecz biorąc, intranet działa na zasadach takich jak Internet, lecz dostęp do tej sieci wewnętrznej mają jedynie pracownicy danej firmy.

W ramach intranetu można tworzyć bezpieczne witryny, służące do „pracy grupowej, gromadzenia i wymiany informacji” (SharePoint: online). Najbardziej rozpoznane rozwiązanie w tym zakresie, tzw. „SharePoint”, oferuje firma Microsoft. Po podaniu hasła, na platformie SharePoint można korzystać ze zgromadzonych tam dokumentów i ogłoszeń, wymieniać się nimi, a także umieszczać kolejne dokumenty i publikować dane, a także tworzyć podstrony. W najnowszej wersji SharePointa możliwe jest również zaawansowane wyszukiwanie w treści portalu, w dokumentach zawartych w repozytoriach portalu (zarówno w tytułach dokumentów, jak i w ich treści), w plikach na udostępnionych folderach (również we frazach z treści dokumentów). Dostęp do SharePointa jest chroniony. Zarówno dostępem do tej platformy jak i organizacją jej obszarów roboczych zarządzają najczęściej menedżerowie, którzy nie muszą posiadać w tym celu specjalnych umiejętności technicznych.

Portal SharePoint umożliwia także tworzenie i posługiwanie się narzędziami Web 2.0. Z punktu widzenia globalnego zespołu wirtualnego do najważniejszych

narzędzi Web 2.0 należą wiki (rozdz. 3.2.2.1.), fora (dyskusyjne) (rozdz. 3.2.2.2.) i blogi/ mikroblogi (rozdz. 3.2.2.3.).

3.2.2.1. Wiki

Wiki to narzędzie, które daje możliwości podobne do powszechnie znanej Wikipedii (<http://www.wikipedia.org/>), największej na świecie encyklopedii tworzonej przez miliony internautów. Obecnie powstaje coraz więcej stron w Internecie w oparciu o narzędzie wiki, np. Wikisłownik (http://pl.wiktionary.org/wiki/Wikis%C5%82ownik:Strona_g%C5%82%C3%B3wna), Wikivoyage (<http://www.wikivoyage.org/de/Hauptseite>). Aby korzystać z wiki, wystarczy znajomość zwykłego edytora tekstów i posiadanie stosunkowo niedrogiego oprogramowania.

Coraz więcej dyrektorów przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie wiki, które umożliwi tworzenie, a także szybkie i proste edytowanie i aktualizowanie stron w intranecie danej firmy przez każdego pracownika posiadającego do tego uprawnienia (najczęściej hasło). Wiki jest też coraz częściej wykorzystywane przy realizacji projektów naukowych. Jednym z takich przedsięwzięć jest np. międzynarodowy projekt z pogranicza dydaktyki translacji (translodydaktyki) i dydaktyki języków obcych (glottodydaktyki) pt: „Lingwistycznie Inteligentne Systemy Translo- i Glottodydaktyczne” (LISTiG), realizowany wspólnie przez naukowców polskich z Instytutu Kulturologii i Lingwistyki Antropocentrycznej Uniwersytetu Warszawskiego oraz naukowców niemieckich z Katedry Tłumaczenia Maszynowego Uniwersytetu w Saarbrücken i w Instytucie Towarzystwa Wspierania Stosowanych Badań Informatycznych Uniwersytetu w Saarbrücken (więcej nt. projektu zob. np. S. Grucza 2010c: 167–176, S. Grucza/ P. Szerszeń/ Ch. Rösener 2011, S. Grucza/ A. Dickel/ U. Burda/ P. Szerszeń 2012).

Wiki może w znaczący sposób usprawnić prowadzenie prac nad określonym projektem. Za pomocą wiki zespół projektowy tworzy najczęściej stronę dotyczącą konkretnego, prowadzonego przez siebie projektu, gromadzi na niej informacje o projekcie (dokumentację, plany, itp.) i je aktualizuje w dowolnym czasie w zależności od statusu projektu. Stronę na temat danego projektu można linkować do innych przydatnych stron. Dzięki wiki wszystkie aktualne informacje nt. danego projektu są zgromadzone w jednym miejscu. Ponadto narzędzie wiki umożliwia zmniejszenie liczby wymienianych e-maili z załączonymi dokumentami, które to e-maile trzeba następnie przeszukiwać w poszukiwaniu konkretnych informacji o projekcie. Nie ma również potrzeby częstego archiwizowania e-maili ze skrzynki odbiorczej. Istnieje natomiast możliwość otrzymywania drogą mailową powiadomień o aktualizacji danych nt. projektu na stronie, dzięki czemu nie trzeba regularnie sprawdzać, czy na stronie wprowadzono zmiany, a jeśli tak, to kiedy miało to miejsce. Warto podkreślić, że e-maile o aktualizacji danej strony nie obciążają znacznie skrzynki odbiorczej i nie ma potrzeby odpowiadania na nie. Dodatkowo informacje zgromadzone przy pomocy wiki mogą okazać się pomocne dla nowych członków zespołu, którzy dołączają do zespołu w trakcie realizacji danego projektu i muszą szybko wdrożyć się

w pracę. Ponadto informacje o projekcie „nie znikają” wraz z odejściem danego członka zespołu z pracy lub po jego przejściu na urlop, a ze zgromadzonych danych mogą też skorzystać pracownicy innych zespołów projektowych w celu poszukiwania źródła inspiracji przy realizacji własnych projektów. Warto nadmienić, że narzędzie wiki można też wykorzystać do kontroli postępów prac podczas realizacji określonego projektu.

3.2.2.2. Fora dyskusyjne

Na SharePointie można prowadzić rozmowy na temat projektu, wykorzystując tzw. fora dyskusyjne. Dyskusjom można nadawać tytuł (tzw. „wątek” lub „temat”), co pozwala na szybką identyfikację tematu rozmowy. Zespół projektowy prowadzi dyskusje na forum najczęściej w celu rozwiązania konkretnego problemu, który pojawił się podczas realizacji projektu, lecz jego rozwiązanie nie jest naglące. Na wpisy pozostawione na forum można odpowiadać w dowolnym czasie, można je również komentować (por. A. Richter/ M. Koch 2007: 21). Dyskusje prowadzone na forum można porównać do rozmów na komunikatorze, z tym że dyskusje na forum dotyczą najczęściej kwestii ważnych dla wszystkich członków zespołu i są one bardziej uporządkowane. Wszyscy członkowie danego projektu mogą się do nich przyłączyć w dowolnym czasie. Ponadto do treści dyskusji prowadzonych na forum mają dostęp także inni pracownicy/ członkowie innych projektów, co oznacza, że podobnie jak w przypadku wiki, te osoby mogą korzystać z prezentowanych tam rozwiązań, np. w celu usprawnienia procesów przy realizacji własnego projektu.

3.2.2.3. Blogi/ mikroblogi

Blogi służą do rozmowy na temat wybranego projektu. Wyrażenie „blog” to skrócona forma angielskiego wyrażenia *weblog*, składającego się z wyrazów *web* („sieć”) i *log* („dziennik”, „pamiętnik”). Zatem „blog” to strona w Internecie/ intranecie, na której dana osoba (autor) regularnie wypowiada się na dowolny temat, a inni mogą czytać i komentować teksty autora. W zarządzaniu projektami blogi są wykorzystywane do bieżącego opisywania statusu projektu. Zazwyczaj jedna osoba (np. kierownik projektu) regularnie przedstawia na stronie (blogu) status projektu, zaś pozostali uczestnicy projektu czytają wpisy kierownika projektu i mogą je ewentualnie opatrywać swoim komentarzem. Najnowsze wpisy pojawiają się u góry na stronie bloga. Blogi są najczęściej tworzone w celu informowania interesariuszy zewnętrznych o postępie prac związanych z realizacją projektu.

Od niedawna (2008 rok), wraz z rozwojem serwisów społecznościowych, zwłaszcza Twittera, na popularności przybiera tzw. „mikroblog(g)ing”. Jak sama nazwa wskazuje, mikroblogi to „mniejsza wersja” blogów. Mikroblogi polegają na tym, że każdy uczestnik projektu może produkować i publikować (np. w określonym miejscu w intranecie) krótkie (jedno-/ dwuzdaniowe) teksty na temat realizowanego projektu.

W serwisie społecznościowym Twitter wprowadzono ograniczoną liczbę znaków (140) publikowanych wypowiedzi, co nie musi mieć miejsca w kontekście zarządzania projektami. Teksty poszczególnych członków projektu są wyświetlane w porządku chronologicznym. Podobnie jak w przypadku forów, dostęp do tekstów publikowanych za pomocą mikroblogów może mieć każdy pracownik. Mikroblogi to obecnie narzędzie mało popularne, lecz pierwsze badania na temat mikroblogów w zarządzaniu projektami wykazały, że wdrożenie tego narzędzia zmniejsza liczbę wymienianych e-maili w komunikacji wewnętrznej zespołów projektowych, a tym samym usprawnia pracę zespołu (por. M. Böhringer/ D. Röhrborn 2010: 75). Autorzy przewidują, że rola mikroblogów do komunikacji w zarządzaniu projektami będzie rosła:

Die Nutzung dieses Mediums [= Microblogs – J.Z.] steht noch in den Anfängen, besitzt aber ein hohes Nutzungspotenzial für das Projektmanagement. Es ist zu erwarten, dass sich Microblogs als standardisierte Kommunikationsplattform neben der elektronischen Post etablieren und als Standardfunktion Eingang in bestehende Applikationen finden wird, zum Beispiel Projektportale und Intranetportale von Unternehmen (M. Böhringer/ D. Röhrborn 2010: 75).

Reasumując: Członkowie globalnych zespołów wirtualnych mogą korzystać z różnych narzędzi w celu realizacji projektów i najczęściej używają co najmniej kilku narzędzi, aby wykonywać powierzone im zadania. Co więcej, w przedsiębiorstwach globalnych nie ma zazwyczaj sztywno ustalonych reguł w kwestii wyboru narzędzi do porozumiewania się w zespołach projektowych. Mimo to należy podkreślić, że w obecnych czasach członkowie globalnych zespołów wirtualnych porozumiewają się głównie poprzez e-maile. Dlatego też materiał badawczy analizowany w niniejszej pracy pod kątem lingwistycznym obejmuje zapisy komunikacji e-mailowej z określonego projektu realizowanego przez globalny zespół wirtualny w korporacji globalnej (rozd. 4.1.2.). Należy przy tym odnotować, że niemal wszystkie opisane powyżej narzędzia nie tylko umożliwiają porozumiewanie się członkom globalnym zespołów wirtualnych, lecz pozwalają im także na osobiste i mniej oficjalne podejście do realizowanych projektów (np. swobodne zarządzanie skrzynką e-mailową, umieszczanie własnego zdjęcia/ cytatu w „wizytówce” na komunikatorze, organizowanie dyskusji z wykorzystaniem kamery). W globalnych firmach realizujących projekty zewnętrzne nie są zazwyczaj tworzone oficjalne zasady dotyczące kwestii lingwistycznych związanych z porozumiewaniem się (wyjątek stanowi zazwyczaj wymóg komunikowania się w języku angielskim, stawiany przez wyższe kierownictwo już na etapie rekrutacji danego pracownika). Mimo to w globalnych zespołach wirtualnych można zauważyć pewne istotne aspekty lingwistyczne związane z komunikacją, które dokładniej omawiam w podrozdziale 3.3.

3.3. Komunikacja w globalnych zespołach wirtualnych

W podrozdziale 2.3. stwierdziłam, że znaczenie komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w korporacjach globalnych, nieustannie rośnie. Ponieważ coraz więcej zadań jest wykonywanych w przedsiębiorstwach w postaci projektów, to zainteresowanie kwestiami komunikacji w zespołach projektowych jest także coraz większe, co ilustrują m.in. poniższe cytaty:

There is a view that communication is a less important skill than planning and doing project management. This is not so. If you communicate badly, your project will fail (S. Nokes/ S. Kelly 2007: 246).

[...] with the benefits of a virtual team also come the challenges---the biggest of which is communication. [...] For virtual teams [...] communication is even more critical and even more difficult. In fact, communicating with your virtual team members should be considered at least four times as challenging as communicating with those sitting right outside your office (M. Riley 2008: 1).

[...] they [= communication skills – J.Z.] can be considered as even more fundamental than learning the various disciplines and processes that make up a project manager's toolkit. They may be missed because they are obvious, or because they are thought of as rudimentary rather than fundamental (R. Newton 2009: 19–20).

Jak wspomniałam w podrozdziałach 3.1.3. i 3.2., komunikacja w zespołach projektowych, a przede wszystkim w globalnych zespołach wirtualnych, może w obecnych czasach dojść do skutku przede wszystkim dzięki narzędziom elektronicznym i narzędziom Web 2.0. Wspomniane narzędzia umożliwiają tworzenie globalnych zespołów wirtualnych i realizowanie projektów przy niskim nakładzie kosztów, bez uwzględniania granic państwowych czy stref czasowych:

Ein Computernetzwerk (Intranet) erlaubt sehr schnelle interne Kommunikation zwischen allen angeschlossenen Stellen im Unternehmen – ohne Papier, Versand- und Verteilkosten – sowie den gleichzeitigen Zugriff auf und Austausch von Dokumenten. Dadurch wird Projektarbeit über räumliche Grenzen hinweg erst effektiv (G. Brünner 2000: 252).

Wprawdzie w powyższym cytacie autorka wymienia jedynie intranet jako narzędzie ułatwiające pracę podczas realizacji projektów globalnych, ale z mojego dotychczasowego doświadczenia wynika, że zamiast wyrazu *Intranet* można tu użyć nazw innych narzędzi komunikacji wymienionych w podrozdziale 3.2. Należy podkreślić, że zastosowanie nowych technik do porozumiewania się między członkami globalnych zespołów wirtualnych oznacza, że komunikacyjna interakcja specjalistyczna między uczestnikami wspomnianych zespołów przebiega inaczej niż miało to miejsce dotychczas w przedsiębiorstwach:

Die auf diese neuen IuK-Technologien [= Informations- und Kommunikationstechnologien = TIK – J.Z.] gestützten Kommunikationsprozesse unterscheiden sich von ihren Vorläufern nicht nur hinsichtlich ihrer materiellen Manifestationsformen – früher der auf Briefpapier getippte Brief, heute die auf dem Bildschirm angezeigte E-Mail. Vielmehr bringen diese IuK-Technologien

auch neue soziale Konstellationen und Kooperationssituationen mit jeweils spezifischen Interaktionsdynamiken hervor. Dies hat Folgen für die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt innerhalb von Teams, Abteilungen, Organisationen und sogar darüber hinaus (Ch. Meier 2002b: 103–104).

W powyższym cytacie wymieniono e-maile, które są obecnie powszechnie wykorzystywane do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w przedsiębiorstwach globalnych, co trafnie ujęła Caja Thimm: *Inzwischen sind einige Kommunikationsformen, wie E-Mail, aus dem Alltag multinationaler Konzerne, [...], nicht mehr wegzu-denken* (C. Thimm 2002: 5), a tym samym także do porozumiewania się w globalnych zespołach wirtualnych. Należy dodać, że porozumiewanie się, które może dojść do skutku przy użyciu e-maili, jest nazywane w literaturze przedmiotu „komunikacją e-mailową” (np. A. Ziegler/ Ch. Dürscheid 2002, J. Bittner 2003, S. Voigt 2003, Ch. Dürscheid 2005). Znaczenie wyrazu „e-mail (specjalistyczny)” w kontekście rozważań lingwistycznych i aspekty komunikacyjnej e-mailowej interakcji specjalistycznej przedstawię w rozdziałach 4.1.3. i 4.1.4. niniejszej pracy. W pierwszej kolejności omówię w podrozdziale 3.3.1. kwestie związane z „językami zarządzania projektami” i „językiem zespołu” oraz w podrozdziale 3.3.2. przedstawię definicję „kultury zespołu”. W rozumieniu lingwistyki antropocentrycznej specjaliści mogą się bowiem porozumieć, jeżeli posługują się wspólnym językiem specjalistycznym, dysponują odpowiednimi zakresami wiedzy specjalistycznej oraz umieją posługiwać się tworam i kulturowymi (por. rozdz. 1.2.).

3.3.1. Języki zarządzania projektami i język zespołu

Globalne zespoły wirtualne formowane do realizacji projektu/ projektów w korporacjach globalnych można określić za Etiennem Wengerem mianem „społeczności praktyków” (rozdz. 2.4.2.). Specjaliści należący do danej społeczności praktyków tworzą „wspólny repertuar”. Rozważania nt. wspólnego repertuaru w kontekście zarządzania projektami można skonkretyzować na podstawie lingwistyki antropocentrycznej. Zgodnie z założeniami lingwistyki antropocentrycznej wyrażenie „wspólny repertuar” danego zespołu projektowego należy definiować jako znajomość odpowiedniego języka specjalistycznego i odpowiedniej kultury specjalistycznej przez każdego członka tego zespołu (idiolekt specjalistyczny, idioskultura specjalistyczna), które umożliwiają członkom zespołu wytwarzanie, wyrażanie i transferencję wiedzy specjalistycznej o danym projekcie i o jego realizacji. W podrozdziale 2.4. w ramach „wspólnego repertuaru” wymieniłam BELF⁷⁴ (rozdz. 2.4.1.) oraz „trzecią kulturę” (rozdz. 2.4.3.). W odniesieniu do globalnych zespołów wirtualnych kwestie dotyczące języka i kultury trzeba uściślić, tzn. można mówić o „języku zespołu” i o „kulturze zespołu” (rozdz. 3.3.2.).

Zanim przedstawię znaczenie wyrażenia „język zespołu”, chciałabym najpierw omówić znaczenie wyrażenia „języki zarządzania projektami”. Członkowie global-

⁷⁴ BELF = *Business English as a lingua franca*

nych zespołów wirtualnych prowadzą specjalistyczny dyskurs multikulturowy i multilingwalny za pomocą tekstów wytworzonych w języku angielskim jako *lingua franca*, a dokładniej *Business English as a lingua franca* (rozdz. 2.4.1.). W odniesieniu do zarządzania projektami nazywam ten język mianem „języka zarządzania projektami”. Uważam bowiem, że wyrażenie *Business English as a lingua franca* jest określeniem zbyt ogólnym, które może być stosowane w odniesieniu do wielu różnych dziedzin związanych z szeroko pojętym „biznesem”. Niemniej jednak pragnę podkreślić, że wszystkie cechy dotyczące BELF wymienione w podrozdziale 2.4.1. odnoszą się także do języków zarządzania projektami.

W niniejszej pracy w odniesieniu do języków zarządzania projektami używam liczby mnogiej, podobnie jak czyni to Franciszek Grucza, mówiąc o „językach dotyczących europejskiej integracji i Unii Europejskiej” (więcej w tej sprawie zob. uwagi poniżej w niniejszym podrozdziale). Jest to podyktowane faktem, że nie istnieje jeden język, w którym można opisać stany rzeczywistości odnoszące się do zarządzania projektami, lecz języków tych jest wiele, w zależności od kraju, od branży i od przedsiębiorstwa (nie tylko poszczególne idiolekty specjalistyczne, ale także polilekty specjalistyczne, por. S. Grucza 2011: 34–35). Poza tym w kwestii ustalenia liczby języków zarządzania projektami rolę odgrywa także „rodzaj” komunikacji (komunikacja wewnętrzna lub komunikacja zewnętrzna). Znaczenie ma również realizowany projekt oraz zespół, który ten projekt realizuje.

Języki zarządzania projektami to języki specjalistyczne w rozumieniu lingwistyki antropocentrycznej (rozdz. 1.2.2.2.), odnoszące się do zakresu rzeczywistości nazywanej „zarządzaniem projektami” (rozdz. 3.1.1.2.). Zgodnie z antropocentryczną definicją języka specjalistycznego rzeczywistość istnieją konkretne języki specjalistyczne konkretnych specjalistów, czyli ich idiolekty specjalistyczne (rozdz. 1.2.2.2.), które tutaj można nazwać „idiolektami zarządzania projektami”. Idiolekty zarządzania projektami nie są bytami autonomicznymi ani ponadindywidualnymi, lecz są zlokalizowane w mózgach poszczególnych specjalistów z zakresu zarządzania projektami (por. języki ubezpieczeń i specjaliści z zakresu ubezpieczeń w J. Osiejewicz 2009: 477). To oznacza, że idiolekty zarządzania projektami nie zawierają się w żadnych tekstach zarządzania projektami ani w żadnych innych wypowiedziach językowych wspomnianych specjalistów, lecz dzięki swoim rzeczywistym językom specjalistycznym (idiolektom zarządzania projektami) poszczególni specjaliści tworzą konkretne teksty zarządzania projektami. Zbiór idiolektów zarządzania projektami wziętych pod uwagę specjalistów można określić mianem „polilektu zarządzania projektami”. Natomiast teksty zarządzania projektami nie są tożsame z językiem zarządzania projektami i go nie zawierają. Nie zawierają również żadnych treści ani informacji. Teksty zarządzania projektami zawierają jedynie własną formę znakową i umożliwiają rekonstrukcję idiolektów zarządzania projektami, przy czym każdy specjalista rekonstruuje swój własny idiolekt zarządzania projektami samodzielnie na wzór i podobieństwo idiolektów zarządzania projektami innych specjalistów (por. rozdz. 1.2.2.2. i 1.2.2.5.). Za pomocą tekstów zarządzania projektami specjaliści mogą też transferować i rekonstruować wiedzę zarządzania projektami. Podsumowując: Na bazie swoich idiolektów zarządzania projektami specjaliści mogą produkować

wać teksty zarządzania projektami. Z kolei na bazie idiolektów zarządzania projektami i za pomocą tekstów zarządzania projektami mogą oni transferować idiomiedzę specjalistyczną z zakresu zarządzania projektami („idiomiedzę zarządzania projektami”, por. S. Grucza 2011: 31 i n.). Zatem wiedza zarządzania projektami nie może być wytwarzana na bazie innych języków (specjalistycznych) niż języki zarządzania projektami i za pomocą innych tekstów (specjalistycznych) niż teksty zarządzania projektami (*ibid.* s. 43). To oznacza, że ścisłość denotatywna języków zarządzania projektami warunkuje ścisłość wiedzy i tekstów zarządzania projektami (*ibid.* s. 32).

W związku z językami zarządzania projektami można sformułować wnioski analityczne do konkluzji przedstawionych przez Franciszka Gruczę (2004b: 9 i n.) na temat „języków dotyczących europejskiej integracji i Unii Europejskiej”. Podobnie jak języki dotyczące europejskiej integracji i Unii Europejskiej, tak i języki zarządzania projektami są językami dynamicznymi, gdyż odnoszą się do aspektów rzeczywistości będących *in statu nascendi*, tzn. zarządzanie projektami jest pewnego rodzaju procesem i znajduje się w stanie nieustannego rozwoju (por. rozdz. 3.1.).

Należy dodać, że podobnie jak języki dotyczące europejskiej integracji i Unii Europejskiej, tak i języki zarządzania projektami można podzielić w zależności od języka narodowego na „języki oryginalne” i „języki kopie” (F. Grucza 2004b: 12, J. Zając 2010: 229). Należy jednak podkreślić jedną różnicę w tym względzie. Otóż w globalnych zespołach wirtualnych najczęściej używany jest BELF⁷⁵. Literatura z zakresu zarządzania projektami powstaje w głównej mierze w języku angielskim, np. PMBOK⁷⁶ (2008). Wobec tego możliwa jest klasyfikacja języków zarządzania projektami na (jeden) język oryginalny (angielski język zarządzania projektami) i języki kopie (np. polski język zarządzania projektami, niemiecki język zarządzania projektami).

Uważam, że w odniesieniu do zarządzania projektami można wprowadzić określenie „język zespołu”, ponieważ zdarza się, że członkowie danego globalnego zespołu wirtualnego/ zespołu projektowego komunikują się za pomocą tekstów realizowanych w języku zrozumiałym tylko dla siebie, który to język ma zastosowanie wyłącznie w przypadku jednego projektu i jest „opracowywany” przez konkretny zespół specjalistów w celu wykonania tego przedsięwzięcia. Niejednokrotnie teksty wytwarzane podczas realizacji konkretnego projektu za pomocą tego języka są niezrozumiałe dla członków innych zespołów projektowych, zarówno pod względem terminologii jak i stosowanych wzorów tekstowych.

Wyrażenie „język zespołu” zostało użyte po raz pierwszy w PMBOK-u (2009: 243). Polskie wyrażenie „język zespołu” to tłumaczenie angielskiego wyrażenia *team language* (PMBOK 2008: 230). W obu wersjach językowych PMBOK-a wspomniane wyrażenia zapisano w cudzysłowie, lecz nie wyjaśniono dokładnie ich znaczenia. Ponadto użyto je zaledwie jeden raz w każdej z wersji językowych PMBOK-a, po krótko podając, że:

⁷⁵ BELF = *Business English as a lingua franca*

⁷⁶ PMBOK = „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”

Członkowie zespołu [...] posługują się różnymi językami, a czasami stosują „język zespołu”, który opiera się na innych zasadach niż ich język rodzimy (PMBOK 2009: 243).

W niniejszej pracy używam wyrażenia „język zespołu” wprowadzonego w PMBOK-u, ale nie zgadzam się ze stwierdzeniem, jakoby podstawy języka zespołu były odmienne od „języka rodzimego” poszczególnych członków globalnego zespołu wirtualnego. Z lingwistycznego punktu widzenia idiolektu specjalistyczne poszczególnych członków zespołu nie są bowiem pełnymi językami, tzn. z idiolektem podstawowym łączy je fonemika, grafemika, morfemika, gramatyka i leksyka podstawowa, natomiast różni je terminologia i tekstemika (wzorce tekstowe). Co więcej, nie sposób jest wyznaczyć wyraźną granicę między idiolektami specjalistycznymi poszczególnych uczestników zespołów a ich idiolektami podstawowymi, ani w sferze znaczeniowej ani w sferze wyrażeniowej (por. rozdz. 1.2.2.2. oraz S. Grucza 2006a: 34). Dlatego też nie ma możliwości wyraźnego oddzielenia języka zespołu od „narodowego” języka danego uczestnika zespołu. Język zespołu powstaje bowiem w oparciu o fonemikę, grafemikę, morfemikę, gramatykę i leksykę „języka rodzimego” danego uczestnika zespołu. Osoba posługująca się językiem zespołu nie musiała się go uczyć od podstaw, lecz wytworzyła potrzebne umiejętności językowe na bazie zrekonstruowanego wcześniej idiolektu języka rodzimego. Gdyby było inaczej, tzn. gdyby ta osoba uczyła się języka (idiolektu) zespołu niezależnie od idiolektu rodzimego, wówczas musiałaby ona posiadać podwójną ilość takich samych współczynników językowych (por. rozdz. 1.2.2.2.). Podobne wnioski można sformułować, jeśli przyjmie się, że komunikują się ze sobą członkowie globalnego zespołu wirtualnego. Wspomniane osoby nigdy nie zaczynają (re)konstruować (najczęściej) angielskiego języka (idiolektu) zespołu, zanim nie przyswoją „ogólnego” języka angielskiego. Z kolei „ogólnego” idiolektu angielskiego „uczą się” w oparciu o swój język ojczysty. Zatem angielski język (polilekt) zespołu nie powstaje „od zera”, lecz w oparciu o fonemikę, grafemikę, morfemikę, gramatykę i leksykę „języka (idiolektu) angielskiego” oraz „idiolektu rodzimego” danego uczestnika zespołu. Jednakże pod względem funkcjonalnym idiolekt/ polilekt zespołu jest językiem całkowicie autonomicznym. Nie ma bowiem możliwości przetłumaczenia tekstu zespołu w języku zespołu na tekst w języku podstawowym z zachowaniem tej samej ścisłości informacyjnej, gdyż język zespołu i język podstawowy odnoszą się do różnych zakresów rzeczywistości (rozdz. 1.2.2.2. oraz por. S. Grucza 2006a: 34–35). Na zakończenie rozważań o języku zespołu pragnę dodać, że nie ma możliwości ustalenia wyraźnej granicy między idiolektem zespołu danego uczestnika globalnego zespołu wirtualnego a jego innymi idiolektami specjalistycznymi (por. rozdz. 1.2.2.2.).

3.3.2. Kultura zespołu

Podobnie jak znaczenie wyrażenia „język zespołu”, tak i znaczenie wyrażenia „kultura zespołu” należy analizować w powiązaniu z konkretnym projektem realizowanym przez konkretny globalny zespół wirtualny:

Projektkultur: Unternehmensweite Standards müssen existieren, die den Umgang mit Projektmanagement regeln. In jedem Fall hat das einzelne Projekt in Abstimmung mit Lenkungsausschüssen die Möglichkeit, von Standards abzuweichen und im Sinne der Zielerreichung eigene Wege zu gehen (M. Lauterbach 2008: 336).

Znaczenie wyrażenia „kultura zespołu” można wyjaśnić na podstawie znaczenia wyrażenia „trzecia kultura”, które przedstawiłam w podrozdziale 2.4.3. Podobnie jak „trzecia kultura”, tak i „kultura zespołu” nie jest wytwarzana od podstaw, lecz jest ona związana z:

- a) kulturami ogólnymi rozwiniętymi przez uczestników danego globalnego zespołu wirtualnego jako członków odpowiednich społeczności etnokulturowych (rozdz. 1.2.2.);
- b) kulturami specjalistycznymi wytworzonymi przez uczestników danego globalnego zespołu wirtualnego jako specjalistów z danej branży;
- c) kulturami specjalistycznymi wytwarzanymi przez uczestników danego globalnego zespołu wirtualnego jako członków społeczności praktyków (np. dział zarządzania projektami, dział inżynierii itp.) w danej korporacji (rozdz. 2.4.3.).

To oznacza, że nie ma jednej uniwersalnej „kultury zespołu”. „Kultura zespołu” jest wytwarzana przez uczestników globalnego zespołu wirtualnego danego przedsiębiorstwa globalnego. Zatem „kultura zespołu” to polikultura specjalistyczna w skali mikro (rozdz. 2.4.3.), czyli polikultura zespołu wytworzona przez uczestników konkretnego globalnego zespołu wirtualnego zatrudnionych w danej korporacji globalnej i zdefiniowana jako zbiór idiokultur zespołu wytworzonych przez tychże członków globalnego zespołu wirtualnego.

3.4. Podsumowanie

Reasumując rozważania przedstawione w rozdziale trzecim, należy jeszcze raz podkreślić, że:

1. Zarządzanie projektami to młoda i jednocześnie prężnie rozwijająca się dziedzina nauki, przede wszystkim z uwagi na coraz większą liczbę projektów (głównie projektów zewnętrznych) realizowanych w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w globalnych korporacjach. Podstawowe terminy, niezbędne do prawidłowego rozumienia kwestii zarządzania projektami to: „projekt”, „zarządzanie projektami”, „cykl projektu”, „sukces projektu”, „kierownik projektu”, „zespół projektowy”.
2. Coraz częściej projekty są realizowane w globalnych korporacjach przez globalne zespoły wirtualne składające się z kierownika projektu i członków/ uczestników zespołu projektowego. Wpływ na sukces projektu mają stosowane przez zespół techniki i narzędzia. Jednak powodzenie działań podejmowanych w celu realizacji danego projektu zależy przede wszystkim od właściwości komunikacyjnych zarówno kierownika projektu jak i pozostałych uczestników zespołu projektowego.

3. Działania podejmowane przez uczestników zespołów projektowych (także globalnych zespołów wirtualnych) w celu realizacji wyznaczonych projektów to przede wszystkim działania komunikacyjne.
4. Członkowie globalnych zespołów wirtualnych porozumiewają się za pomocą narzędzi elektronicznych (głównie: e-mail, komunikator, konferencje audio/ wideo) i narzędzi Web 2.0 (np. wiki, fora dyskusyjne, mikroblogi).
5. „Środkiem” porozumiewania się uczestników globalnych zespołów wirtualnych jest wspólny repertuar, czyli znajomość odpowiedniego języka zespołu i znajomość odpowiedniej kultury zespołu.
6. Język (polilekt) zespołu jest wytwarzany przez poszczególnych uczestników globalnego zespołu wirtualnego w oparciu o ich idiolekty podstawowe („idiolekty rodzime”, idiolekty ELF⁷⁷) i idiolekty specjalistyczne (idiolekty BELF⁷⁸, idiolekty społeczności praktyków, idiolekty zarządzania projektami).
7. Kultura zespołu jest związana z odpowiednimi etnokulturami poszczególnych uczestników globalnego zespołu wirtualnego, a także z ich kulturami specjalistycznymi wytwarzanymi w danej branży oraz w społeczności/ sieci praktyków.

W rozdziale czwartym uzupełnię rozważania na temat porozumiewania się w globalnych zespołach projektowych o aspekty lingwistyczne komunikacji specjalistycznej na przykładzie e-mailowego dyskursu specjalistycznego.

⁷⁷ ELF = *English as a lingua franca*

⁷⁸ BELF = *Business English as a lingua franca*

4. Komunikacja e-mailowa w globalnych zespołach wirtualnych w ujęciu lingwistycznym

W rozdziale trzecim omówiłam narzędzia (elektroniczne i Web 2.0) oraz „środki” (wspólny repertuar) umożliwiające porozumiewanie się w globalnych zespołach wirtualnych w celu realizacji określonych projektów. W niniejszym rozdziale przedstawię lingwistyczne aspekty komunikacji w globalnych zespołach wirtualnych na przykładzie e-mailowego dyskursu specjalistycznego. Rozważania rozpocznę od opisu materiału badawczego, który stanowią zapisy komunikacji e-mailowej z wybranego projektu realizowanego przez pracowników globalnej korporacji, oraz od przedstawienia kwestii związanych z e-mailami specjalistycznymi i z dyskursem specjalistycznym przez pryzmat badań lingwistycznych (rozd. 4.1.). Następnie omówię metodę badań empirycznych (rozd. 4.2.). Na zakończenie przedstawię wyniki analizy (rozd. 4.3.).

4.1. Materiał badawczy

Na wstępie chciałabym poruszyć kilka kwestii organizacyjnych związanych ze zbieraniem i z opracowywaniem materiału badawczego. Pragnę zaznaczyć, iż uzyskanie autentycznych materiałów z zakresu wewnętrznej komunikacji przedsiębiorstwa do badań naukowych nie jest rzeczą łatwą. O trudnościach z tym związanych piszą także inni badacze. Przykładowo:

Many business discourse researchers prefer to work with authentic data, despite the difficulties associated with gaining access to business organizations and the confidentiality agreements that are necessary to work on the data and publish the findings (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 12).

[...] the analysis of real corpora from the internal communication of companies is much hindered by the reluctance of companies to allow researchers to have a look from inside the company (P. Gillaerts 2012: 28).

Z kolei w odniesieniu do trudności w zebraniu autentycznego i reprezentatywnego materiału badawczego składającego się z zapisów komunikacji e-mailowej wytworzonej w przedsiębiorstwach piszą m.in. Julio C. Gimenez (2006: 158–159), Nadine Van den Eynden Morpeth (2012: 49): *Anyone working with organisational emails knows how difficult it is to obtain representative data* (N. Van den Eynden Morpeth 2012: 49).

Sceptycy wobec współpracy z naukowcami są zarówno przełożeni jak i pracownicy (por. też np. P. Pschaid 1993: 3, U. Kleinberger Günther 2005a: 76). Zdaje się, że ów sceptycyzm wynika zazwyczaj z obawy przed ujawnieniem materiałów poufnych firmy lub innych danych, co może mieć negatywne skutki dla tegoż przedsiębiorstwa. Z drugiej strony firmy są zainteresowane otrzymaniem wyników badań naukowych. Dlatego też udostępnienie przez konkretne przedsiębiorstwo autentycz-

nych materiałów wiąże się zazwyczaj z podpisaniem umowy między tym przedsiębiorstwem a naukowcem, mającej na celu ochronę informacji niejawnych o przedsiębiorstwie, co podkreślają Francesca Bargiela-Chiappini, Catherine Nickerson i Brigitte Planken (2007: 12) w przywołanym powyżej cytacie.

W przypadku niniejszej pracy wykorzystanie autentycznych materiałów badawczych również było uwarunkowane podpisaniem odpowiedniej umowy wykorzystania zapisów komunikacji projektowej w pracy badawczej (dalej zwanej Umową). Zazwyczaj kadra kierownicza znacznie chętniej zgadza się na przeprowadzenie ankiet w globalnej korporacji niż na udostępnienie autentycznych materiałów, co potwierdziło się również w trakcie przygotowywania niniejszej pracy. Jednakże analiza autentycznych zapisów komunikacji może przynieść cenniejsze rezultaty niż przeprowadzanie samych ankiet, zarówno dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwami jak i dla naukowców badających porozumiewanie się w przedsiębiorstwach:

Authentic examples of business discourse provide invaluable insights into how people actually communicate in organizations. [...] increasing numbers of researchers are managing to persuade corporations to let them in to investigate their communication first hand (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 12).

W tym miejscu dodam, że nawiązanie kontaktu z globalną korporacją (dalej zwaną „GLOBAL”⁷⁹) w celu przeprowadzenia badań do niniejszej pracy było możliwe dzięki wcześniejszym kontaktom z firmą. Moje doświadczenia związane zarówno z uzyskiwaniem materiału badawczego, jak i z jego późniejszą analizą stanowią potwierdzenie wniosków sformułowanych w tym zakresie przez Ullę Kleinberger Günther (2005a: 77), tzn. wcześniejsza, ścisła współpraca z GLOBAL oraz znajomość jej realiów nie tylko skróciły proces przekazania materiału badawczego, ale także znacznie ułatwiły mi wykonanie analizy otrzymanego materiału badawczego:

Texte werden jedoch nur in seltenen Fällen und ausgesprochen ungern aus der Hand gegeben, ganz zu schweigen von den Verstehens- und Interpretationsschwierigkeiten durch mangelndes Ko- und Kontextwissen, wenn einem die Abläufe, Themen und Terminologien des jeweiligen Betriebs nicht vertraut sind (U. Kleinberger Günther 2005a: 77).

Wyniki wspomnianej analizy przedstawię w podrozdziale 4.3. Wcześniej omówię najważniejsze kwestie związane z GLOBAL (rozdz. 4.1.1.) i z materiałem badawczym (rozdz. 4.1.2.) oraz zaprezentuję charakterystykę e-maili specjalistycznych (rozdz. 4.1.3.) i e-mailowego dyskursu specjalistycznego (rozdz. 4.1.4.).

⁷⁹ Jednym z postanowień umowy dotyczącej wykorzystania zapisów komunikacji jest zakaz stosowania w publikacjach, także w niniejszej książce, nazwy globalnej korporacji, dlatego też używam tu nazwę zamienną GLOBAL.

4.1.1. Charakterystyka globalnej korporacji

Zanim przejdę do opisu materiału badawczego, chciałabym pokrótce zwrócić uwagę na kilka faktów dotyczących przedsiębiorstwa globalnego, z którego pochodzi materiał badawczy. GLOBAL jest wiodącym dostawcą usług lokalizacyjnych i językowych, zatrudniającym obecnie ok. 4500 pracowników w 26 krajach (informacja ze strony internetowej GLOBAL na dzień 16 czerwca 2012 roku). Model organizacji firmy GLOBAL można określić jako geocentryczny (por. rozdz. 2.3.1.). Filie przedsiębiorstwa są bowiem zarządzane przez menedżerów pracujących „na miejscu”, którzy działają zgodnie ze strategią biznesową całej firmy. Każda jednostka (narodowa) jest postrzegana jako samodzielna. Pracownicy niższych szczebli z różnych jednostek na świecie porozumiewają się ze sobą bezpośrednio w języku angielskim (zob. też rozdz. 4.3.1.1.). Wybór języka angielskiego jako wspólnego dla wszystkich zatrudnionych osób nie jest przypadkowy i wynika z dwóch powodów. Po pierwsze język angielski to język narodowy pracowników głównej jednostki (z siedzibą w Stanach Zjednoczonych), a po drugie język angielski jest pierwszym językiem obcym osób zatrudnionych w większości pozostałych jednostek. Natomiast komunikacja w poszczególnych filiach (narodowych) jest prowadzona w językach ojczystych pracowników tych filii, np. pracownicy z biura w Madrycie porozumiewają się między sobą w języku hiszpańskim. W GLOBAL wykonywane są projekty zewnętrzne w ramach globalnych zespołów wirtualnych budowanych przez pracowników różnych jednostek narodowych. To oznacza, że w firmie dominuje komunikacja symetryczna, zwłaszcza komunikacja lateralna (rozdz. 2.3.2.(d)), realizowana w sieciach komunikacji typowych dla zespołów projektowych (zob. Schemat 23.). Pracownicy GLOBAL wykonują swoje obowiązki zgodnie ze standardami opracowanymi przez zespół autorów PMBOK-a⁸⁰ i są motywowani do zdawania egzaminu PMP⁸¹ (zob. rozdz. 3.1.).

Współpraca w celu przygotowania niniejszej publikacji została podjęta z jedną z jednostek GLOBAL mającą swoją siedzibę w Polsce na terenie województwa mazowieckiego (dalej zwaną „WAW”), której pracownicy są niejednokrotnie uczestnikami globalnych zespołów wirtualnych. Należy dodać, że większość osób zatrudnionych w GLOBAL jest najczęściej zaangażowana w realizację kilku projektów globalnych jednocześnie, stąd struktury komunikacji w poszczególnych zespołach projektowych mogą się na siebie w różnym stopniu nakładać. Wyjątek stanowią sytuacje, kiedy dana osoba pracuje wyłącznie nad jednym projektem.

4.1.2. Opis materiału badawczego

Materiał badawczy stanowią zapisy komunikacji e-mailowej prowadzonej w globalnym zespole wirtualnym podczas realizacji konkretnego projektu dla klienta GLO-

⁸⁰ PMBOK = „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”

⁸¹ PMP = *Project Management Professional*

BAL. Moim pierwotnym zamierzeniem było wykorzystanie w niniejszej pracy nie tylko zapisów komunikacji e-mailowej, ale także zapisów komunikacji z komunikatora, gdyż podczas realizacji projektów w GLOBAL komunikacja za pomocą komunikatora (por. rozdz. 3.2.1.2.) może być ważnym uzupełnieniem komunikacji e-mailowej w zespole. Jednak okazało się, że pracownicy GLOBAL porozumiewają się przy użyciu komunikatora w wielu różnych sprawach, stąd niezwykle trudno byłoby wyszukać zapisy komunikacji dotyczące wybranego projektu. Ostatecznie zostały mi przekazane „e-maile z wybranego projektu” z komunikacji wewnętrznej. Wybrany projekt jest typowy dla korporacji GLOBAL. Należy jednak podkreślić, że oprócz porozumiewania się poprzez e-maile (i komunikator), uczestnicy globalnego zespołu wirtualnego komunikowali się ze sobą, korzystając także z funkcji *live meeting* (por. rozdz. 3.2.1.3.). Jednakże zapisy komunikacji ustnej nie mogły być przekazane do analizy lingwistycznej w celu uzupełnienia/ porównania wniosków z niej płynących. Stąd w niniejszej pracy w żaden sposób nie uwzględniam komunikacji ustnej realizowanej w trakcie pracy nad projektem.

Niejednokrotnie zdarza się, że przekazywany przez firmę autentyczny materiał badawczy jest bezładny, więc aby przejść do jego analizy, należy go najpierw uporządkować, na co zwróciły uwagę Francesca Bargiela-Chiappini, Catherine Nickerson i Brigitte Planken (2007: 12):

Authentic data tends to be messy, [...], and one of the challenges that business discourse researchers have to meet initially is how to organize the data so that it can be analysed (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 12).

W przypadku materiału, który został mi przekazany do badań, nie było potrzeby podejmowania dużego nakładu pracy w celu jego organizacji. E-maile zostały bowiem zebrane w sposób chronologiczny w 3 plikach .doc, które to pliki stanowią całość. Z materiału badawczego zostały usunięte nazwy związane z klientem GLOBAL oraz liczby. Ponadto w przekazanych tekstach autentyczne nazwiska zostały zastąpione nazwami ról, jakie poszczególne osoby pełniły przy realizacji projektu. Inaczej mówiąc: Wstępne przygotowanie materiału badawczego polegało na tzw. „zamaskowaniu danych”. W każdym pliku uwzględniono legendę, z której można się dowiedzieć jakie role pełnili uczestnicy projektu oraz jaki jest ich kraj pochodzenia. Przy każdym e-mailu zostały podane następujące informacje: 1. nadawca, 2. ramy czasowe, tzn. dzień i godzina (wraz z minutami) wysłania e-maila, 3. odbiorca/ odbiorcy, 4. tytuł. Pierwszy e-mail został wysłany 20 stycznia 2011 roku, zaś ostatni 4 lutego 2011 roku. Wszystkie e-maile zostały skopiowane z Microsoft Outlook z zachowaniem oryginalnego formatowania, np. uwzględniono barwę czcionki, pogrubienia, podkreślenia itp. W wybranych cytatach zaczerpniętych z materiału badawczego i przywołanych w podrozdziale 4.3. niniejszej pracy uwzględniłam pierwotne formatowanie e-maili.

Podczas realizacji projektu komunikowały się ze sobą 4 osoby, które dalej nazywam łącznie „Zespołem”:

1. globalny kierownik projektu z Warszawy (w legendzie oznaczony jako GPM⁸² [Global Project Manager]);
2. lokalny kierownik projektu z Mumbaju (w legendzie oznaczony jako LPM⁸² [Local Project Manager]);
3. inżynier z Żyliny (w legendzie oznaczony jako ENG⁸² [Engineer]);
4. specjalista DTP^{82,83} z Mumbaju (w legendzie oznaczony jako DTP [Desktop Publishing Specialist]).

Z uwagi na to, że wymienieni powyżej uczestnicy projektu posługiwali się różnymi językami ojczystymi, to podczas realizacji projektu wszystkie e-maile były tworzone w języku angielskim, będącym „językiem wspólnym” pracowników w GLOBAL. Wypada dodać, że dla żadnego z członków Zespołu język angielski nie był językiem ojczystym. Ponadto z materiału badawczego można wywnioskować, że uczestnicy projektu byli zaangażowani jeszcze w inne projekty.

Należy podkreślić, że przekazany materiał badawczy nie był ani symulowany ani w żaden inny sposób modyfikowany/ manipulowany (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 13 i n.), a GPM dowiedział się o przekazaniu zapisów komunikacji e-mailowej z kierowanego przez siebie projektu po zakończeniu realizacji tego projektu.

Opisując materiał badawczy, pragnę zaznaczyć, że w niniejszej pracy do analizy komunikacji specjalistycznej prowadzonej przez globalne zespoły wirtualne wykorzystuję tzw. „wiedzę pozalingwistyczną”, wytworzoną podczas moich wcześniejszych regularnych kontaktów z globalnymi zespołami wirtualnymi w GLOBAL, jak podkreśla Britta Thörle:

Für die Erforschung von Fachkommunikation ist die Einbeziehung nichtlinguistisches Wissens eine notwendige Voraussetzung, da hier sprachliche und kommunikative Vorgänge ohne ein gewisses fachspezifisches Grundwissen nicht nachvollzogen werden können (B. Thörle 2005: 43).

Zatem wiedza pozalingwistyczna nie została tu wytworzona na podstawie wywiadów/ ankiet z uczestnikami badanego projektu, lecz na podstawie uprzednich doświadczeń. Mimo to podjęłam próbę zebrania dodatkowego materiału badawczego w celu potwierdzenia moich wcześniejszych obserwacji. Ten materiał stanowią odpowiedzi globalnego kierownika projektu na trzy pytania, mające na celu ocenę sukcesu projektu zrealizowanego przez globalny zespół wirtualny. Pytania zadałam po zakończeniu projektu (po odesłaniu produktu końcowego do klienta), a brzmiały one następująco:

1. Czy projekt był dostarczony na czas?
2. Czy Ty byłeś zadowolony z projektu?
3. Czy mieliśmy customer feedback⁸⁴?

⁸² Nazwy funkcji pełnionych przez członków Zespołu zapisuję w postaci akronimów powstałych na podstawie określeń angielskich, tak jak jest to praktykowane w GLOBAL.

⁸³ DTP = *Desktop Publishing* (komputerowe przygotowanie materiałów do druku).

⁸⁴ *customer feedback* = ocena klienta dotycząca współpracy i otrzymanych produktów, przekazywana kierownikowi projektu po zakończeniu realizacji danego projektu bądź w określonym

Przytoczone pytania zostały zadane na komunikatorze w moim imieniu przez przełożonego kierownika projektu. Poniżej przedstawiam odpowiedzi, jakich udzielił kierownik projektu:

1. Tak, projekt był dostarczony na czas.
2. Tak, byłem zadowolony. Trochę sił kosztowało otrzymanie plików od DTP-u z Mombaju w odpowiedniej formie, ale poza tym raczej pozytywnie.
3. Nie otrzymałem żadnego feedbacku ale...w związku z tym że maile nie były wysłane jeszcze do finalnych użytkowników (będą pod koniec marca) możliwy jest jeszcze jakiś feedback w tym temacie. Choć się go raczej nie spodziewam.

W ramach przygotowywania niniejszej książki nawiązałam kontakt także z inną globalną korporacją z centralą w Niemczech (dalej zwaną „DE”), realizującą projekty zewnętrzne i wewnętrzne w innej branży niż GLOBAL. W przypadku DE mogłam spędzić jeden dzień na terenie przedsiębiorstwa i przeprowadzić wywiady z kierownikami projektu zaangażowanymi w pracę przy różnych projektach w ramach globalnych zespołów wirtualnych. Wprawdzie wykorzystanie zapisów komunikacji powstałych podczas realizacji projektów nie było w tym przypadku możliwe, lecz podczas rozmów z kierownikami projektu mogłam sprawdzić, czy praca w globalnych zespołach wirtualnych w GLOBAL jest organizowana w sposób wyjątkowy czy powszechny⁸⁵.

Wyniki analizy materiału badawczego opisanego w niniejszym podrozdziale przedstawię w podrozdziale 4.3., zaś metodę badań empirycznych, na podstawie której wykonałam analizę, opiszę w podrozdziale 4.2. Zanim przejdę do opisu metody badań empirycznych i analizy materiału badawczego, omówię aspekty lingwistyczne e-maili specjalistycznych (rozdz. 4.1.3.) i e-mailowego dyskursu specjalistycznego (rozdz. 4.1.4.).

4.1.3. E-maile specjalistyczne

W podrozdziale 3.2. nazwałam e-maile mianem „narzędzi komunikacji”, a dokładniej mianem „narzędzi elektronicznych” (rozdz. 3.2.1.1.). Jednak w kontekście rozważań lingwistycznych określanie e-maili „narzędziami” nie jest do końca precyzyjne, tzn. z technicznego punktu widzenia taka definicja może być przydatna, lecz w niniejszej pracy należy rozpatrzyć jeszcze inne możliwości definiowania e-maili (por. J. Bittner 2003: 138). Wielu lingwistów zajmujących się kwestiami dotyczącymi e-maili i komunikacji e-mailowej określa e-maile mianem „środków”⁸⁶ (komuni-

terminie, najczęściej po zakończeniu kwartału, raz na pół roku, raz na rok. Klienci wystawiają ocenę najczęściej na prośbę kierownika projektu.

⁸⁵ Z wyników analizy konfrontatywnej dwóch korporacji globalnych wynika, że projekty w GLOBAL są realizowane w sposób powszechny, tzn. większość stosowanych procesów jest uznana przez specjalistów z zakresu zarządzania projektami za standardowe. Podobne wnioski można wysnuć, zapoznawszy się z literaturą przedmiotu dotyczącą zarządzania projektami globalnymi.

⁸⁶ W lit. niem. *Medium*.

kacji)” (zob. np. E. W. B. Hess-Lüttich/ W. Holly/ U. Püschel 1996: 8, St. Habscheid 2000: 139, U. Schmitz 2002, S. Voigt 2003: 12 i n.). W ten sposób wymienieni autorzy podkreślają najczęściej możliwości zdalnego, a jednocześnie niezwłocznego i taniego międzyludzkiego porozumiewania się poprzez e-maile. Tymczasem inni lingwiści sugerują, że środki komunikacji należy definiować szerzej, tzn. uwzględniając kwestie techniczne:

[...] Kommunikationsmedien [lassen sich] definieren als diejenigen materiellen Hilfsmittel, die der Kommunikation über räumliche Entfernungen hinweg dienen (wie z. B. das Telefon) (Ch. Dürscheid 2003: 40).

Da es zahlreiche Mediendefinitionen gibt [...], sollte man also genauer von einem ‹Trägermedium› sprechen, wenn man den hier favorisierten technologischen Medienbegriff zugrunde legt [...]. Das Faxgerät ist also ein Trägermedium, der Computer ein anderes. Beim Computer kommt hinzu, dass er nicht nur zur Übermittlung der Zeichen dient, sondern auch zu ihrer Produktion und Rezeption (Ch. Dürscheid 2009: 40).

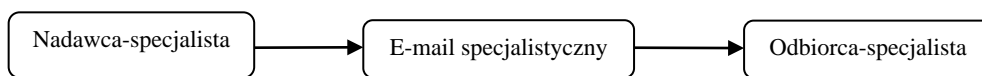
Dlatego też w rozważaniach lingwistycznych dotyczących analizy e-maili i komunikacji e-mailowej nazywanie e-maili „środkami” może budzić zastrzeżenia. Zakres znaczeniowy wyrazu „środek” obejmuje bowiem w powyższych cytatach aspekty techniczne związane z porozumiewaniem się. To oznacza, że środkiem komunikacji może być np. komputer.

Zatem wśród lingwistów nie ma zgodności co do tego, czym jest e-mail. Niektórzy są zdania, że e-mail to narzędzie komunikacji, inni uważają, że e-mail to środek komunikacji, a jeszcze inni nazywają e-mail zamiennie narzędziem komunikacji lub środkiem komunikacji, a nawet „formą komunikacji” (np. N. Janich 1994). Wyrażenie „forma komunikacji”⁸⁷ (np. A. Ziegler 2002: 24 i n., C. Thimm 2002: 5, J. Bittner 2003: 133 i n., Ch. Dürscheid 2003: 42 i n., 2009) jest często stosowane w opozycji do wyrażenia „gatunek tekstu”⁸⁸ (np. U. Günther/ E. L. Wyss 1996: 64 i n.). Zwłaszcza Christa Dürscheid i Arne Ziegler wymieniają szereg argumentów świadczących za tym, że e-mail należy postrzegać jako formę komunikacji. Największą „manifestacją” wspomnianych autorów w dyskusji lingwistycznej nt. e-maili jest praca zbiorowa pt.: „Kommunikationsform E-Mail” (2002) wydana pod ich redakcją w serii, *nomen omen*, pt.: „Textsorten”.

W odróżnieniu od opinii wyżej wymienionych autorów, e-mail traktuję jako tekst, zaś e-mail w odniesieniu do komunikacji w globalnych zespołach wirtualnych nazywam tekstem specjalistycznym. Należy bowiem podkreślić, że nie istnieje jeden „rodzaj” e-maili, lecz jest ich wiele w zależności od kontekstu i sytuacji, w której są stosowane (por. U. Kleinberger Günther 2005b: 307, 314). Najprostszej kategoryzacji można dokonać między e-mailami (ogólnymi) a e-mailami specjalistycznymi. Model komunikacji specjalistycznej z uwzględnieniem e-maili jako tekstów specjalistycznych można przedstawić następująco (por. Schemat 5., rozdz. 1.2.1.):

⁸⁷ W lit. niem. *Kommunikationsform*.

⁸⁸ W lit. niem. *Textsorte*.



Schemat 24. Model komunikacji specjalistycznej globalnych zespołów wirtualnych

Zgodnie z antropocentryczną definicją tekstu specjalistycznego, e-maile specjalistyczne w zarządzaniu projektami globalnymi są rzeczywistymi środkami komunikacji specjalistycznej, tzn. e-maile specjalistyczne tworzą konkretni uczestnicy globalnych zespołów wirtualnych na podstawie swoich rzeczywistych języków specjalistycznych (języków zarządzania projektami, a dokładniej języków zespołu, rozdz. 3.3.1.). E-maile są realizowane w formie graficznej (teksty pisane). Ponadto e-maile specjalistyczne reprezentują pewną porcję wiedzy specjalistycznej i informację specjalistyczną, tzw. wyróżnikiem e-maili specjalistycznych jest ich fachowość informacyjna. Jak wspomniałam w podrozdziale 1.2.2.5., fachowość informacyjna tekstów specjalistycznych, a tym samym także e-maili wymienianych przez uczestników globalnych zespołów wirtualnych, ujawnia się najpełniej w specjalistycznej interakcji tekstowej. O specjalistyczności e-maili decyduje także ich fachowość wyrażeniowa, która przejawia się w terminologiczności e-maili specjalistycznych i w konwencjach tekstowych stosowanych przez uczestników globalnych zespołów wirtualnych podczas tworzenia tekstów specjalistycznych (por. rozdz. 1.2.2.5.).

Kwestie terminologiczności, czyli nasycenia danego e-maila specjalistycznego terminami, należy omawiać w odniesieniu do wybranego języka specjalistycznego. W kontekście komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach Nina Janich (1994: 255) nazywa ten język „praktycznym językiem specjalistycznym biznesu”⁸⁹. W komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach głównym celem jest bowiem porozumienie konkretnych specjalistów wykonujących swoje konkretne, codzienne obowiązki, czyli realizacja określonych działań praktycznych. Warto jednocześnie dodać, że pracownicy nie tylko komunikują się ze sobą, ale także tworzą wzajemne relacje, dążą do wytworzenia i utrzymania komunikacyjnej równowagi (por. rozdz. 4.3.2.4.). W przypadku globalnych zespołów wirtualnych praktyczny język specjalistyczny biznesu nazywam w niniejszej pracy „językiem zespołu” (rozd. 3.3.1.). Terminy używane w e-mailach specjalistycznych uczestników globalnych zespołów wirtualnych zależą bowiem nie tylko od branży, w której realizowane są projekty, lecz także od przyjętych w danym przedsiębiorstwie rozwiązań terminologicznych i niejednokrotnie są tworzone przez dany globalny zespół projektowy na potrzeby jednego projektu. Stąd należy uznać za relatywną miarę fachowości e-maili specjalistycznych (por. S. Grucza 2008d: 190).

Natomiast w odniesieniu do konwencji tekstowych, które moim zdaniem odgrywają istotną rolę w porozumiewaniu się (zob. wyniki analizy materiału badawczego, rozdz. 4.3.), należy zwrócić uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze trzeba podkreślić, że większość e-maili (zarówno ogólnych jak i specjalistycznych) ma określoną struk-

⁸⁹ W lit. niem. *praktisch-fachliche Wirtschaftssprache*.

turę i składa się z nagłówka i treści. Treść e-maila to tzw. „tekst właściwy”⁹⁰ (por. J. Bittner 2003: 161), który w niniejszej pracy nazywam tekstem specjalistycznym. Tekst właściwy może składać się z dowolnej liczby znaków, zaś o jego długości decyduje, w zależności od potrzeby, nadawca-specjalista. Z kolei na podstawie nagłówka, nie otwierając wiadomości w programie Microsoft Outlook, odbiorca może dowiedzieć się, kto jest adresatem e-maila, czego dotyczy dana wiadomość (temat), kiedy została wysłana, czy zawiera załączniki oraz czy nadawca określił jej ważność, a jeśli tak, to czy jest to wiadomość o wysokim czy niskim znaczeniu.

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podkreśla się „rolę komunikacyjną” nagłówka e-maili (por. J. Bittner 2003: 161). Po otwarciu wiadomości można się jeszcze dowiedzieć, czy dany e-mail został wysłany również do innych adresatów – tzw. „kopia e-maila” (po angielsku *carbon copy*, w skrócie CC), o ile nadawca wiadomości nie wybrał tzw. „kopii ukrytej” (po angielsku *blind carbon copy*, w skrócie BCC), jednakże pole BCC pozostaje niewidoczne dla adresata e-maila. W pola „To:”, „CC:”, „BCC:” można wpisać więcej niż jednego nadawcę lub też nazwę (tzw. „grupa kontaktów”, zob. rozdz. 3.2.1.1. nazywana czasami „aliasem”) obejmującą adresy e-mail konkretnej grupy osób. Strukturę przykładowej wiadomości można przedstawić następująco:

<p>From: DTP Sent: Tuesday, February 01, 2011 6:59 PM To: GPM, ENG *CC: LPM Subject: RE: *Attachments: xx.doc *Importance: High</p>
--

Tekst właściwy

Schemat 25. Struktura e-maila widoczna przy odpowiadaniu na wiadomość⁹¹

Powyższa teoretyczna struktura e-maila została opracowana na podstawie materiału badawczego wykorzystanego w niniejszej pracy. Literowce odnoszące się do nadawcy: DTP⁹², i do odbiorców e-maila: GPM⁹³, LPM⁹⁴ i ENG⁹⁵ zostały dokładnie wyjaśnione w podrozdziale 4.1.2. W rzeczywistości zamiast GPM, LPM, ENG i DTP

⁹⁰ W lit. niem. *eigentliche Nachricht*, w lit. ang. *container*.

⁹¹ Opracowanie na podstawie materiału badawczego, pogrubienie tekstu jest formatowane automatycznie w programie Microsoft Outlook, gwiazdką oznaczone zostały elementy fakultatywne struktury.

⁹² *Desktop Publishing Specialist* (specjalista DTP)

⁹³ *Global Project Manager* (globalny kierownik projektu)

⁹⁴ *Local Project Manager* (lokalny kierownik projektu)

⁹⁵ *Engineer* (inżynier)

podane są najczęściej imiona i nazwiska konkretnych osób (przeważnie w kolejności Nazwisko, Imię np. Zając, Justyna), nie zaś funkcje, jakie te osoby pełnią w projekcie. W celu zachowania poufności danych, nazwiska uczestników projektu zostały zastąpione funkcjami tych osób. Struktura przykładowego e-maila została zaprezentowana w języku angielskim, gdyż jest to język roboczy korporacji globalnej, z której pochodzą materiały do analizy w niniejszej pracy (zob. też „język zespołu”, rozdz. 3.3.1.). Należy podkreślić, że nieczęsto struktura e-maila zawiera wszystkie elementy ujęte na Schemacie 25. Elementy fakultatywne zostały oznaczone gwiazdką (*).

Po drugie, co do konwencji tekstowych e-maila specjalistycznego, należy zaznaczyć, że wymieniony powyżej tekst właściwy e-maili jest uwarunkowany przyjętymi w danej firmie standardami. Najczęściej składa się z powitania, wstępu, tekstu głównego, zakończenia, pożegnania, podpisu. Członkowie globalnych zespołów wirtualnych, którzy pracują często pod presją czasu, wymieniają kilkadziesiąt e-maili dziennie. Mogłoby się wydawać, że niejednokrotnie nie uwzględniają oni wszystkich wymienionych elementów w każdym e-mailu, zwłaszcza powitania i pożegnania. Jednakże badania nad komunikacją e-mailową w biznesowym środowisku multikulturowym i multilingwalnym, w którym pracownicy posługują się językiem angielskim jako *lingua franca* (BELF⁹⁶), nie potwierdzają powyższej tezy. Okazuje się bowiem, że pracownicy korporacji globalnych porozumiewający się dzięki BELF względnie rzadko rezygnują z wymienionych części e-maila (por. A. Kankaanranta 2005a: 339 i n., N. Van den Eynden Morpeth 2012: 35 i n., a także materiał badawczy wykorzystany w niniejszej pracy – zob. rozdz. 4.3.1.1., 4.3.1.2., 4.3.2.4.). W przedsiębiorstwach przyjęte są tzw. niepisane zasady⁹⁷ (zob. Business E-Mail-Etikette: online) używania konkretnych wyrażeń (także emotikonów) w każdej z wymienionych części e-maila oraz w jego tytule. Wspomniane zasady można poznać, wymieniając e-maile z innymi pracownikami podczas realizacji wyznaczonych zadań (np. czy w powitaniu używać *Hi* czy *Dear*). W tym kontekście A. Kankaanranta (2006: 222) posługuje się angielskim wyrażeniem *on-the-job-situations*. Moim zdaniem można tu mówić także o „grzeczności w specjalistycznej komunikacji e-mailowej” (rozdz. 4.3.2.4., zob. N. Van den Eynden Morpeth 2012). Stosując (niepisane) zasady grzeczności („strategie grzecznościowe” i „grzecznościowe akty mowy”) w korespondencji (e-mailowej), uczestnicy globalnych zespołów wirtualnych mogą niejednokrotnie zmniejszyć ryzyko wystąpienia konfliktów w zespole bądź „złagodzić” skutki ich wystąpienia.

Analizując e-maile (teksty w formie graficznej), trzeba zwrócić uwagę także na elementy typograficzne wykorzystywane przez uczestników globalnych zespołów wirtualnych. Microsoft Outlook umożliwia korzystanie z najważniejszych opcji formatowania tekstu. Poza rodzajem i rozmiarem czcionki uczestnicy globalnych zespołów wirtualnych mogą korzystać z takich opcji jak np. pogrubienie, kursywa, podkreślenie, różne barwy czcionki. Członkowie zespołów projektowych opracowują typograficznie fragmenty swoich tekstów w różnych celach, np. by podkreślić ich waż-

⁹⁶ BELF = *Business English as a lingua franca*

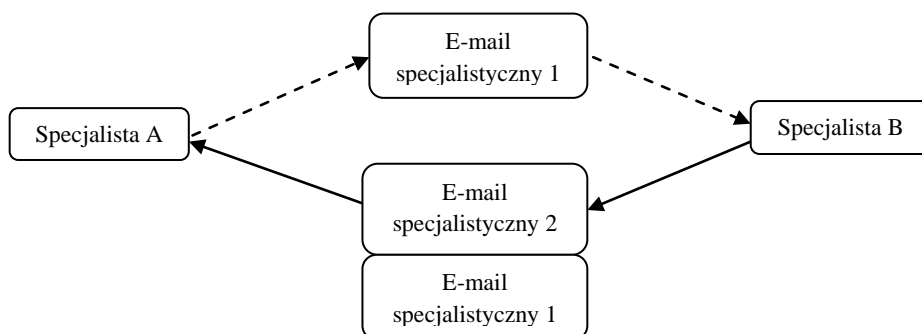
⁹⁷ W lit. niem. *Business E-Mail-Etikette*.

ność, by współpracownicy szybciej na nie zareagowali itp. (zob. wyniki analizy materiału badawczego, rozdz. 4.3.).

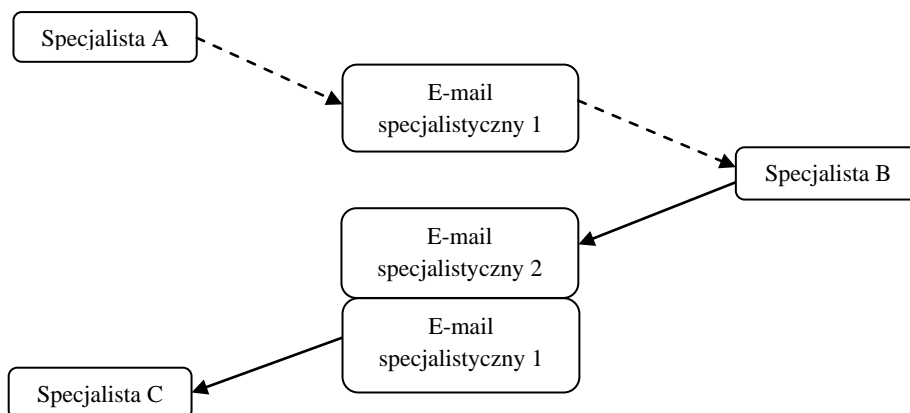
W tekście właściwym mogą oni zamieszczać linki np. do plików zebranych na serwerze FTP (rozdz. 3.2.1.) lub do wybranej strony w Internecie/ intranecie. Klikając link podany w e-mailu, odbiorca-specjalista może bezzwłocznie przejść do plików bądź do danej strony („wskaźniki intertekstowości”, zob. rozdz. 4.3.1.5.).

4.1.4. E-mailowy dyskurs specjalistyczny

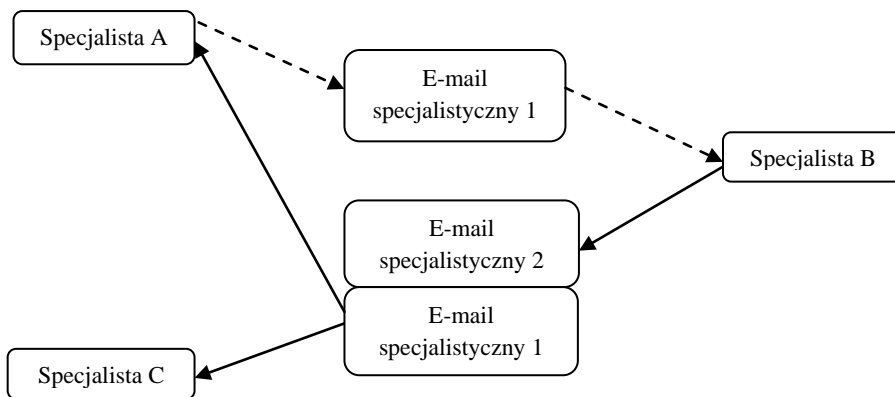
Jak stwierdziłam w podrozdziale 4.1.3., e-mail specjalistyczny to tekst realizowany w formie pisemnej (graficznej). Komunikacyjna interakcja za pomocą e-maili specjalistycznych przez uczestników globalnych zespołów wirtualnych to w myśl lingwistyki antropocentrycznej „e-mailowy dyskurs specjalistyczny” w formie pisemnej, który schematycznie można przedstawić w następujący sposób (por. Schemat 4a., 4b., 4c., rozdz. 1.1.4.):



Schemat 26a. E-mailowy dyskurs specjalistyczny



Schemat 26b. E-mailowy dyskurs specjalistyczny



Schemat 26c. E-mailowy dyskurs specjalistyczny

W e-mailowym dyskursie specjalistycznym biorą udział co najmniej dwie osoby: nadawca-specjalista (np. Specjalista A) i odbiorca-specjalista (np. Specjalista B), którzy tworzą, nadają, otrzymują i interpretują e-maile specjalistyczne (por. 1.2.2.1.). Liczba uczestników e-mailowego dyskursu specjalistycznego, zwłaszcza w przypadku globalnych zespołów wirtualnych, może się zmieniać (stąd różne warianty Schematu 26.). Uczestnicy e-mailowego dyskursu specjalistycznego są najczęściej zobligowani do nieusuwania historii korespondencji, tzn. umieszczają oni tworzony przez siebie tekst (właściwy) u góry wcześniejszej korespondencji. Dlatego też na Schematach 26a., 26b. i 26c. „E-mail specjalistyczny 2” widnieje powyżej „E-maila specjalistycznego 1” (zob. także *embedded emails* w J. C. Gimenez 2006).

E-mailowy dyskurs specjalistyczny polega na wymianie e-maili specjalistycznych powstających „na bieżąco”. Kolejno produkowane teksty specjalistyczne są niejako „dopasowywane do siebie” (por. D. Rancew-Sikora 2007: 42), tak by dyskurs był „spójny”. E-maile specjalistyczne wytwarzane przez członków globalnych zespołów wirtualnych nie są wcześniej zaplanowane, stąd każdy dyskurs jest niepowtarzalny. Jednak mimo zasadniczej unikatowości e-mailowego dyskursu specjalistycznego można zauważyć, że cechuje go pewna powtarzalność form organizacji, które można określić mianem konwencji dyskursywnych (zob. rozdz. 4.1.3., 4.2.2.(11) i 4.2.2.(15)), także sformalizowanych/ zrytualizowanych (grzecznościowych) form językowych (por. rozdz. 4.3.2.4.).

Często zdarza się, że uczestnicy globalnych zespołów wirtualnych tworzą i przesyłają między sobą nawet kilkadziesiąt e-maili w ciągu jednego dnia. Tak duża liczba wypowiedzi językowych tworzonych i odbieranych w krótkim czasie za pomocą programu Microsoft Outlook sprawia, że osoby pracujące wspólnie nad danym projektem mogą rezygnować z zachowania niektórych konwencji tekstowych przedstawionych w podrozdziale 4.1.3. W związku z tym można mówić o *Tendenz zur Aufweichung grammatischer und formaler Regeln* (N. Janich 1994: 258), co w rezultacie prowadzi do tego, że e-maile wykazują także cechy tekstów realizowanych w formie ustnej: *Man kann sogar sagen, dass [...] ein Teil der ursprünglich nur mün-*

dlichen Kommunikation nun über den Computer läuft (ibid.). W przypadku e-maili Gisela Brüner (2000: 253) używa wyrażenia *Typus verschrifteter Mündlichkeit*. Brak pewności lingwistów co do klasyfikacji e-maili jako tekstów realizowanych w formie pisemnej (por. Ch. Dürscheid 1999, 2003, 2006b; U. Kleinberger Günther/ C. Thimm 2000; J. Bittner 2003; S. Voigt 2003; L. Hoffmann 2004; P. Schlobinski 2006; H. Fetzer 2010; Y. V. Daniushina 2010, N. Van den Eynden Morpeth 2012: 48, zob. także P. Gillaerts 2012: 16–20) jest, jak wspomniałam, najprawdopodobniej spowodowany faktem, że interakcja za pomocą e-maili specjalistycznych może zachodzić bardzo szybko, tzn. specjaliści mogą przysyłać między sobą e-maile w niewielkich odstępach czasu, nawet co kilka sekund, nie zachowując przy tym wszystkich konwencji tekstowych. Jednak jak wynika z dotychczasowych badań (por. rozdz. 4.1.3.), dość rzadko rezygnują oni z przyjętych powszechnie, choć nieskodyfikowanych, zasad sporządzania e-maili specjalistycznych.

Ponadto w przypadku globalnych zespołów wirtualnych każdy z członków zespołu wie (dokładnie), kiedy może spodziewać się szybkiej reakcji na swój tekst, a kiedy musi dłużej poczekać na odpowiedź (różne strefy czasowe, święta narodowe⁹⁸ itp.). Dodatkowo uczestnicy globalnych zespołów wirtualnych są na podstawie umowy z pracodawcą zobligowani do szybkiego reagowania na e-maile swoich współpracowników, informowania ich o statusie danego projektu itp.

Szybkość reakcji specjalisty na dany e-mail specjalistyczny zależy od rodzaju e-maila. Klasyfikacji e-maili specjalistycznych można dokonać ze względu na co najmniej dwa czynniki. Po pierwsze e-maile specjalistyczne można podzielić ze względu na funkcję i za Anne Kankaanrantą (2005b: 45 i n.) wyróżnić trzy rodzaje e-maili specjalistycznych (w przedsiębiorstwach):

- (1) *noticeboard* – e-maile przesyłane pracownikom w celu poinformowania ich o sprawach związanych z przedsiębiorstwem;
- (2) *postman* – e-maile przesyłane wraz z plikami w celu poinformowania pracowników w danej sprawie i/ lub z prośbą o komentarz w tej sprawie;
- (3) *dialogue* – wymiana opinii (e-maili) na dany temat.

Po drugie e-maile specjalistyczne (w przedsiębiorstwach) można również podzielić ze względu na działanie, jakie należy podjąć po ich otrzymaniu, podobnie jak czyni to Susanne Voigt (2006: 23–24):

- (1) *To-Read-E-Mails* – e-maile przesyłane w celach informacyjnych, niewymagające odpowiedzi, zazwyczaj są długie;
- (2) *To-Do-E-Mails* – e-maile z zapytaniem w konkretnej sprawie, wymagające podjęcia określonych działań w celu udzielenia odpowiedzi nadawcy;
- (3) *E-Mails einer fortlaufenden Unterhaltung* – e-maile tworzone i przesyłane między nadawcą a odbiorcą przez dłuższy czas w danej sprawie, odpowiedzi na e-maile są

⁹⁸ Uczestnicy globalnych zespołów wirtualnych informują się z odpowiednim wyprzedzeniem o zbliżających się w ich krajach świętach narodowych, religijnych itp. i podają dokładne terminy, podczas których nie będą mogli odpowiadać na e-maile. W przypadku kiedy dany pracownik zaplanował urlop lub wyjazd służbowy, również odpowiednio wcześniej informuje o tym swoich współpracowników i podaje nazwiska i adresy e-mail osób go zastępujących w określonym czasie.

zazwyczaj dłuższe, wymagają podjęcia określonej decyzji, jej przedstawienia i uzasadnienia;

- (4) *E-Mails mit unbestimmtem Status* – po otrzymaniu e-maila odbiorca nie wie w tej samej chwili jakie działanie powinien podjąć, toteż tego rodzaju e-mail zalega najczęściej przez dłuższy czas w skrzynce odbiorczej.

Poprzez e-maile uczestnicy globalnych zespołów wirtualnych w głównej mierze prowadzą dyskurs w sprawie realizowanego projektu (*dialogue*). Zdarza się również, że e-maile mogą być rozsyłane do członków zespołu w celach informacyjnych (*noticeboard*) lub z prośbą o opinię w określonej kwestii (*postman*). Natomiast co do rodzaju e-maili podzielonych ze względu na działanie, jakie należy podjąć po ich otrzymaniu, członkowie globalnego zespołu wirtualnego rzadko otrzymują e-maile, których statusu nie potrafią ustalić (*E-Mails mit unbestimmtem Status*). Najczęściej uczestnicy globalnych zespołów wirtualnych wymieniają *To-Do-E-Mails*, po otrzymaniu których należy wykonać określone zadanie. *To-Read-E-Mails* dotyczą przeważnie statusu realizowanego projektu, zaś *E-Mails einer fortlaufenden Unterhaltung* mogą być związane z wyjaśnieniem np. kwestii technicznych przy wykonaniu danego zadania. Należy w tym miejscu podkreślić, że prowadzenie e-mailowego dyskursu specjalistycznego w kwestiach związanych z realizacją danego projektu jest możliwe dzięki temu, iż z technicznego punktu widzenia na e-maile można odpowiadać w krótkim czasie (nawet w kilka sekund). Przy tym ryzyko, że odpowiedzi na pytania lub komentarze w określonej sprawie będą pojawiały się w kolejności niechronologicznej, jest niewielkie (w przeciwieństwie do np. dyskursu prowadzonego przez komunikator). Specjaliści są na ogół zobowiązani do nieusuwania historii korespondencji oraz do umieszczania swojego (nowego) tekstu nad tekstem, na który odpowiadają (por. Schematy 26a., 26b., 26c.).

Poniżej przedstawię cechy formalne (techniczne) e-mailowego dyskursu specjalistycznego prowadzonego przez członków globalnych zespołów wirtualnych:

- (1) Duża częstotliwość przesyłanych e-maili w trakcie trwania projektu (nawet kilkadziesiąt wiadomości dziennie) oraz szybka reakcja odbiorcy (odpowiedź na e-mail może nadejść w ciągu kilku sekund). Na przyspieszenie reakcji na dany e-mail wpływają powiadomienia (wizualne i dźwiękowe), tzw. „alerty” o otrzymaniu e-maila, a także automatyczna struktura odpowiedzi e-maila (por. rozdz. 3.2.1.1.);
- (2) Zachowanie nagłówka w odpowiedzi na otrzymany wcześniej e-mail (wyrażenie „Re:” jest dodawane automatycznie przed tematem e-maila, por. rozdz. 3.2.1.1.);
- (3) Uzeględnienie tekstu właściwego (tekstu specjalistycznego) w odpowiedzi na dany e-mail specjalistyczny⁹⁹ wraz z informacjami „Od:”, „Data:”, „Do:”, „Temat:” (por. J. Bittner 2003: 156–157). Poszczególne teksty właściwe poprzednich e-maili wraz z wymienionymi powyżej informacjami są najczęściej odzielone od siebie za pomocą linii¹⁰⁰ (zob. Y. Beutner 2002: 53). Przykładowo:

⁹⁹ W lit. niem. *Bezugstext*.

¹⁰⁰ W lit. niem. *indirektes Quoting*.

From: Nazwisko, Imię
Sent: Monday, February 07, 2011 4:40 PM
To: Nazwisko, Imię
Cc: Nazwisko, Imię
Subject: Nazwa projektu
Importance: High

Tekst właściwy.

*Schemat 27. Struktura e-maila z uwzględnieniem tekstu właściwego
(opracowanie na podstawie materiału badawczego, por. też Schemat 25.)*

Zdarza się też, że fragmenty tekstu właściwego e-maila, na który odpowiada dany uczestnik globalnego zespołu wirtualnego są cytowane w odpowiedzi¹⁰¹ (*ibid.*).

- (4) W czasie realizacji danego projektu członkowie globalnego zespołu wirtualnego nie usuwają wcześniejszych tekstów właściwych, a swoje e-maile umieszczają u góry danej wiadomości (por. Schematy 26a., 26b., 26c.). To oznacza, że e-maile z najstarszą datą znajdują się na samym dole wiadomości, zaś te z najnowszą datą – u góry wiadomości. Między poszczególnymi e-mailami istnieją dwa rodzaje odniesień: odniesienia merytoryczne¹⁰² i odniesienia formalne¹⁰³ (por. J. Bittner 157–159). Odniesienia formalne można ustalić na podstawie ram czasowych przesyłanych e-maili, natomiast odniesienia merytoryczne należy analizować na podstawie powiązań treści poszczególnych e-maili.

Przedstawione powyżej cechy formalne e-mailowej komunikacji w globalnych zespołach wirtualnych ułatwiają zachowanie i późniejszą rekonstrukcję kontekstu (komunikacyjnego) danego dyskursu specjalistycznego.

Warto jeszcze zaznaczyć, że e-mailowy dyskurs specjalistyczny w sieci komunikacji w zespole projektowym może być formalny lub nieformalny (por. rozdz. 2.3.4.), przy czym granica między dyskursem formalnym a dyskursem nieformalnym jest niewyraźna i może zależeć od wielu czynników, m.in od stanowiska zajmowanego przez danego pracownika w firmie. Wspomniane kwestie omawia nieco dokładniej np. Heinrike Fetzer (2010: 39 i n.) w swojej monografii:

In der computervermittelten Kommunikation in Unternehmen gibt es zwischen der formellen und informellen Kommunikation häufig keine klare Abgrenzung, d.h. es treten Merkmale für beide Formen innerhalb eines Redebeitrags auf. [...] In den verschiedenen Diskursen gelten jeweils unterschiedliche Konventionen hinsichtlich der Regeln der formalen bzw. informellen Kommunikation. Diese hängen von den Faktoren Mündlichkeit vs. Schriftlichkeit ab, aber auch von der Zugehörigkeit zu Unternehmensbereichen und der Wirksamkeit der Hierarchie

¹⁰¹ W lit. niem. *direktes Quoting*.

¹⁰² W lit. niem. *inhaltliche Bezüge*.

¹⁰³ W lit. niem. *formale Bezüge*.

im situativen Zusammenhang eines Diskurses. Alle Faktoren wirken graduell auf die Kommunikation ein (H. Fetzer 2010: 40).

Na przykładach zaczerpniętych z materiału badawczego (rozdz. 4.3.) spróbuję wykazać brak wyraźnej granicy między dyskursem w formie formalnej a dyskursem w formie nieformalnej w e-mailowej komunikacji specjalistycznej (por. rozdz. 4.3.1.).

Brak jednoznacznej granicy między wspomnianymi formami implikuje niejednokrotnie następujący wniosek istotny z punktu widzenia analizy e-mailowego dyskursu specjalistycznego: Przy analizie e-mailowej komunikacji w globalnych zespołach wirtualnych należy uwzględnić dwie kwestie:

- (1) e-mailowa interakcja specjalistyczna niejednokrotnie stanowi uzupełnienie komunikacji ustnej, zarówno komunikacji przez telefon jak i komunikacji *face-to-face*;
- (2) e-mailowa interakcja specjalistyczna polega na tworzeniu, odbieraniu i rozumieniu tekstów w formie graficznej.

Stąd można się pokusić o nazwanie e-mailowego dyskursu specjalistycznego prowadzonego przez globalne zespoły wirtualne mianem „e-mailowego dyskursu specjalistycznego w formie hybrydowej”. Podobnie widzą tę kwestię także: Ulla Kleinberger Günther i Caja Thimm (2000: 276), Sambor Grucza (2008a: 22), Heinrike Fetzer (2010: 23). Natomiast Kordian Bakula (2008: 122) używa w tym kontekście określenia „cyfrowy”, zaś Yulia V. Daniushina (2010: 244) stosuje wyrazy „sieciowy” (ang. *web*) i „internetowy”. Z kolei Ludger Hoffmann (2004: 105) nazywa wspomniany dyskurs mianem „paradyskursu”:

Was jeweils auf den Schirmen entsteht, erhält in der Rezeption diskursive Qualität. Zweck ist eine unmittelbare Kommunikation, die wechselseitige Verständigung aktualgenetisch, im zeitlichen Nahbereich anstrebt. Daher schlage ich vor, von einer PARADISKURSIVEN Form zu sprechen. Funktionieren kann sie nur, weil sie Überlieferungsqualitäten der Textualität nutzt. Dadurch behält sie eine Differenz zum elementaren Face-to-Face-Diskurs (L. Hoffmann 2004: 105, wyróżnienie autora).

Z tego względu coraz częściej naukowcy łączą w swoich badaniach nad e-mailową interakcją specjalistyczną aspekty komunikacji ustnej i komunikacji pisemnej (por. H. Fetzer 2010: 9, 24–25, Y. V. Daniushina 2010: 244). Również w niniejszej pracy do analizy e-mailowego dyskursu specjalistycznego prowadzonego przez członków wybranego globalnego zespołu wirtualnego wykorzystuję niektóre zasady analizy dyskursu mownego i analizy dyskursu pisanego (rozdz. 4.2.2.). Jednakże jestem zdania, że określanie e-mailowego dyskursu specjalistycznego mianem „paradyskursu” bądź „dyskursu internetowego”/ „dyskursu w formie hybrydowej/ cyfrowej” nie jest dobrym rozwiązaniem. Według mnie wspomniane nazwy są zbyt ogólne i niejednoznaczne. W ten sam sposób można określić np. dyskurs specjalistyczny prowadzony poprzez komunikator (por. H. Fetzer 2010: 9, 24–25), któremu należy przypisać nieco inne cechy niż dyskursowi prowadzonemu poprzez e-maile. Co więcej, przyjęcie, że e-mailowy dyskurs specjalistyczny ma charakter hybrydowy, oznacza niejako utratę „gatunkowości” e-maili (por. P. Gillaerts 2012: 20) i może stanowić pewnego rodzaju ograniczenie w badaniach. Dlatego też analizowany w niniejszej pracy dys-

kurs specjalistyczny poprzez e-maile będę nazywać „**e-mailowym** dyskursem specjalistycznym” (zob. także J. C. Gimenez 2000: 249, F. Poppi 2011: 237–238). Z rozważań w podrozdziałach 3.2.1.1., 4.1.3. i 4.1.4. wynika bowiem, że e-maile specjalistyczne i dyskurs prowadzony za ich pomocą odznaczają się specyficznymi cechami, których nie można porównać w stosunku 1:1 do żadnych innych tekstów (specjalistycznych) ani dyskursów (specjalistycznych).

4.2. Metoda analizy

Chociaż rola komunikacji w skutecznym wypełnianiu codziennych obowiązków przez pracowników (globalnych) korporacji, w tym przez uczestników globalnych zespołów wirtualnych, jest coraz częściej dostrzegana zarówno przez samych pracowników, jak również przez ich przełożonych (rozd. 3.2., 3.3.), to w celu badania komunikacji korporacyjnej naukowcy korzystają przeważnie z metod ekonomicznych, zaś metody lingwistyczne nie są brane pod uwagę. Dość precyzyjnie wyraziła się na ten temat Heinrike Fetzter, powołując się na własne doświadczenia:

Obwohl Kommunikation in Unternehmen immer mehr Raum einnimmt und größere Bedeutung gewinnt, wird sie oft vorwiegend nach betriebswirtschaftlichen Kriterien bewertet. Im Rahmen meiner Beratertätigkeit für Wirtschaftsunternehmen erhalte ich vielfach Nachfragen, was Sprachwissenschaft nützt. Obwohl in Unternehmen allenthalben Kommunikation als Instrument für kommunikative Aufgaben eingesetzt wird, sind nach meinen Erfahrungen sprachwissenschaftliche Methoden zum Einsatz von Kommunikation wenig bekannt. Vielmehr wird eine an wirtschaftswissenschaftlichen Methoden orientierte Herangehensweise an kommunikative Aufgaben noch immer als alternativlos gesehen (H. Fetzter 2010: 105).

Opis metod(y) analizy rozpocznę od stwierdzenia, że teksty produkowane w dobie ery Web 2.0¹⁰⁴ to teksty, które w gruncie rzeczy są tworzone w sposób podobny do tekstów „tradycyjnych”, aczkolwiek z wykorzystaniem nowych narzędzi elektronicznych (rozd. 3.2.1.) i narzędzi Web 2.0 (rozd. 3.2.2.). Innymi słowy: Teksty w czasach digitalizacji są tworzone na podstawie „starych” konwencji tekstowych przy użyciu nowych narzędzi. W podobny sposób wypowiedział się Werner Holly (2006: 63). Autor wprawdzie użył w swojej wypowiedzi niemieckiego wyrazu *Kommunikationsform*, lecz znaczenie tego słowa jest w kontekście niniejszych rozważań równoznaczne ze znaczeniem wyrazu „tekst” (por. też rozważania w rozdz. 4.1.3.):

Kommunikationsformen sind demnach die historisch und sozial verankerten kommunikativen Dispositive, die sich auf der Basis technisch verfügbarer Möglichkeiten herausbilden und weiterentwickeln, bis sie durch neue technische und soziale Entwicklungen obsolet oder so stark verändert werden, dass sie als „neu“ empfunden werden (W. Holly 2006: 63).

¹⁰⁴ Więcej nt. znaczenia wyrażenia „Web 2.0” zob. rozdz. 3.2.2.

Jednocześnie warto podkreślić, że również „stare” konwencje tekstowe zmieniają się pod wpływem „nowych” konwencji tekstowych. Można zatem mówić o dwóch trendach, które Jay David Bolter i Richard Grusin (1999) określają w języku angielskim łącznie mianem *remediation*. Autorzy wyjaśniają znaczenie wyrazu „remediacja” na przykładzie narzędzi technicznych (po angielsku: *media*):

What is new about new media comes from the particular ways in which they re-fashion older media and the ways in which older media refashion themselves to answer the challenges of new media (J. D. Bolter/ R. Grusin 1999: 15).

W podobnym znaczeniu stosowany jest angielski wyraz *convergence* (H. Jenkins 2006: 14). Henry Jenkins podkreśla, że: *Old media are not being displaced. Rather, their functions and status are shifted by the introduction of new technologies*. Wyrazów „konwergencja” i „remediacja” można używać w różnych kontekstach. W odniesieniu do konwencji tekstowych wspomniane dwa trendy można w skrócie opisać w następujący sposób:

1. „Nowe” konwencje tekstowe powstają w oparciu o „stare” konwencje tekstowe.
2. „Stare” konwencje tekstowe ulegają zmianom/ są modyfikowane w wyniku rozwoju „nowych” konwencji tekstowych.

Nie analizuję tu znaczenia wyrazów „remediacja” i „konwergencja” i nie badam, jak zmieniają się „stare” konwencje tekstowe. Natomiast spróbuję wykorzystać teorię Jaya Davida Boltera i Richarda Grusina w celu ustalenia metody analizy e-mailowego dyskursu specjalistycznego. W odniesieniu do e-maili autorzy mówią o tzw. „remediacji jako reformie”, gdyż za pomocą konwencji tekstowych e-maili można w pewnym sensie reformować/ naprawiać konwencje tekstowe listu (por. J. D. Bolter/ R. Grusin 1999: 59).

Należy podkreślić, że e-mail to tekst tworzony nie tylko na podstawie wzoru tekstowego listu (por. W. Holly 2006: 63 i n., Ch. Dürscheid 2006a: 108). E-mail wykazuje także cechy dialogu, co wyraźnie zaznaczyła m.in. Christa Dürscheid:

E-Mails haben Brief- und Gesprächscharakter zugleich. Es finden sich Merkmale der herkömmlichen Briefkommunikation (z. B. Begrüßungs- und Verabschiedungsformeln), aber auch Merkmale direkter Interaktion (z.B. Gesprächspartikeln, elliptische Äußerungen) (Ch. Dürscheid 2006a: 108).

W tym samym duchu formułują swoje spostrzeżenia Karianne Skovholt i Jan Svennevig (2006), którzy analizowali e-mailową komunikację specjalistyczną prowadzoną w języku norweskim w jednym z przedsiębiorstw norweskich:

[...] when humans attempt to communicate via new technologies, they rely on communicative conventions and practices acquired in other contexts [...]. [...] participants in email interaction import practices, rules, norms, and conventions from conversation as well as traditional written genres (K. Skovholt/ J. Svennevig 2006: 43–44).

Do podobnych wniosków doszły Ulla Kleinberger Günther i Caja Thimm (2000: 276), które przeprowadziły badania nad wewnętrzną komunikacją e-mailową w przedsiębiorstwach szwajcarskich. Autorki podsumowały wyniki swoich badań m.in. w następujący sposób:

Wir können [...] durchaus von [...] der internen Schriftlichkeit sprechen, die sich als hybride Form konzeptioneller Mündlichkeit im Modus medialer elektronischer Schriftlichkeit¹⁰⁵ beschreiben ließe (U. Kleinberger Günther/ C. Thimm 2000: 276).

Autorki, podobnie jak Karianne Skovholt i Jan Svennevig, nie uwzględniły wprawdzie w swoim projekcie komunikacji e-mailowej odbywającej się ponad granicami państw, a ich materiał badawczy dotyczył tekstów niemieckich, które najprawdopodobniej zostały wytworzone przez osoby posługujące się językiem niemieckim jako językiem ojczystym lub na poziomie zbliżonym do ojczystego. Niemniej jednak warto w niniejszych rozważaniach odnotować przytoczony powyżej wniosek z badań autorek na temat hybrydowej formy e-mailowego dyskursu specjalistycznego. Wydaje się jednak, że „umieszczanie” e-maili na skali między tekstami pisanymi a tekstami mówionymi jest mało precyzyjne, co szerzej omówiłam w podrozdziale 4.1.4. W tym miejscu jeszcze raz zaznaczę, że dyskurs specjalistyczny prowadzony poprzez e-maile nazywam w niniejszej pracy mianem „e-mailowego”.

Z przedstawionych uwag wynika, że metodę analizy e-mailowej interakcji specjalistycznej prowadzonej przez uczestników globalnych zespołów wirtualnych należy opracować w oparciu o metody badawcze lingwistyki tekstu i lingwistyki dyskursu, a właściwie o metody badawcze antropocentrycznej lingwistyki tekstu i antropocentrycznej lingwistyki dyskursu (F. Grucza 2010a: 14). Zanim przejdę do omówienia aspektów wspomnianych metod (rozdz. 4.2.2. i 4.2.3.), przedstawię w podrozdziale 4.2.1. wybrane dotychczasowe metody badań empirycznych komunikacji korporacyjnej.

4.2.1. Wybrane metody badań komunikacji korporacyjnej

Komunikacją korporacyjną zajmowano się już w latach 20. XX wieku. Od tamtego czasu badania prowadzono nad wieloma aspektami komunikacji korporacyjnej przy użyciu różnych metod badawczych, głównie z zakresu ekonomii/ zarządzania (zob. rozdz. 4.2.). Wraz z rozwojem globalizacji i nowych technologii, które nieustannie wpływają na środowisko biznesowe, zmienia się także komunikacja międzyludzka w biznesie oraz sposoby jej analizy. Od połowy lat 90. ubiegłego wieku badania nad komunikacją korporacyjną są coraz częściej prowadzone *in situ* z uwzględnieniem kontekstu, w jakim specjaliści porozumiewają się, i określa się je po angielsku mianem *practice-based business discourse research* (zob. F. Bargiela-Chiappini/ C. Nic-

¹⁰⁵ Zob. nawiązanie do modelu klasyfikacji wypowiedzi językowych zaproponowanego przez Petera Kocha i Wulfa Oesterreichera (1994: 587 i n., za Ludwigiem Söllem 1985: 17–25) i wykorzystywanego przez lingwistów niemieckich. Próbę rozszerzenia/ aktualizacji tego modelu o aspekty komunikacji za pomocą nowych mediów (narzędzi) podjęli m.in. Christa Dürscheid (1999, 2003, 2006b), Stephan Elspaß (2002), Verena Thaler (2003), Johannes Bittner (2003), Peter Schlobinski (2006), Jannis Androutsopoulos (2007), Gisela Fehrmann/ Erika Linz (2009). Na gruncie anglojęzycznym wykorzystywana jest w tym zakresie podobna koncepcja opracowana przez Douglasa Bibera (1988).

kerson/ B. Planken 2007: 151 i n., por. też D. K. Mumby 2007: 3297). W monografii pt.: „Business Discourse” (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007) przedstawiono różne metody badań komunikacji międzyludzkiej w biznesie oraz podano przykłady konkretnych projektów badawczych, w których wykorzystano wspomniane metody. Autorki „Business Discourse” omówiły także wyniki badań przedstawionych projektów. Szczegółowy opis metod analizy komunikacji korporacyjnej można znaleźć w przywołanej monografii.

W niniejszym podrozdziale przedstawię wybrane metody badawcze, wykorzystane w niniejszej pracy do analizy e-mailowego dyskursu specjalistycznego w globalnych zespołach wirtualnych. Wychodzę bowiem z założenia, podobnie jak np. Arnulf Deppermann (2008: 8), że wykorzystanie określonych metod w badaniach empirycznych pomaga naukowcowi uporządkować zebrany materiał badawczy i przeprowadzić analizę materiału w taki sposób, by osiągać jak najlepsze wyniki:

Die Formulierung von Methoden ist [...] *notwendig*, da sie unerlässlich für die fachliche Begründung, die Nachvollziehbarkeit und damit auch die Beurteilung von Untersuchungen sind, weil sie die analytische Sensibilität schulen und eine Handhabe zur Kontrolle der Vollständigkeit, Systematik und Korrektheit des Vorgehens bieten (A. Deppermann 2008: 8, wyróżnienie autora).

Warto podkreślić, że w przypadku (e-mailowego) dyskursu specjalistycznego łączenie elementów różnych metod badawczych („metodologiczny eklektyzm”, zob. S. Sarangi/ C. Roberts 1999: 26) może pomóc naukowcowi zrozumieć specyfikę działania danego przedsiębiorstwa i w ten sposób przyczynić się do osiągnięcia optymalnych wyników badań. Bardzo jasno wyrazili się w tej sprawie Ronald Geluykens i Bettina Kraft (2008: 9–10):

Institutional discourse is also often different from ordinary discourse also with regard to specific institution-specific lexical choices. Many professions have specialized jargons, which are often opaque or inaccessible to outsiders of that profession. Additionally, this might also pose a problem for researchers of institutional discourse, who might likewise be unfamiliar with the linguistic repertoire (as well as with other important aspects) of a particular institution or profession. This, in itself, is one of the many reasons why a multi-method approach [...] to research into institutional discourse is called for. This not only provides a multi-faceted view of discourse, but also often helps the researcher (who is an outsider looking in) to understand processes and customs of the organization in question (R. Geluykens/ B. Kraft 2008: 9–10).

W pierwszej kolejności należy podkreślić, że na potrzeby niniejszej pracy wyniki analizy opracowałam na podstawie metody jakościowej, głównie dlatego, że badania prowadziłam na niewielką skalę. Dzięki temu mogłam dokonać szczegółowej obserwacji działań specjalistów (por. A. Koester 2006: 20). Metoda jakościowa, w przeciwieństwie do metody ilościowej, zakłada bowiem w odniesieniu do badań nad komunikacją w globalnych korporacjach, współpracę naukowca z konkretnym przedsiębiorstwem lub z mniejszą jednostką w ramach tegoż przedsiębiorstwa i obserwację konkretnych działań komunikacyjnych określonych pracowników (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 172 i n.). Badacz konstruuje wnioski nt.

komunikacji po wykonaniu analizy konkretnych tekstów wybranych pracowników oraz po przeprowadzeniu z nimi wywiadów, nie zaś przed zebraniem materiału badawczego, co ma miejsce w przypadku metody ilościowej. Metoda jakościowa zakłada analizę konkretnych sytuacji przy uwzględnieniu kontekstu, zarówno bezpośredniego (wewnętrznego) jak i szerokiego (zewnętrznego). Znaczenie kontekstu i ścisłej współpracy między naukowcem a przedstawicielami biznesu uwydatniły np. Francesca Bargiela-Chiappini, Catherine Nickerson i Brigitte Planken (2007: 176):

[...] the relationship between the social corporate context and the discourse activities undertaken within is indeed a reciprocal one. [...] In business settings, aspects of the immediate physical and wider corporate setting form contextual variables that can shape business discourse. Therefore, business discourse should be studied in context and research should be located in settings (organizations, departments, and so on) where contextual variables are operating (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 176).

Autentyczne materiały badawcze są następnie interpretowane przy uwzględnieniu wspomnianego kontekstu. W ten sposób badacz może nie tylko opisać aspekty komunikacji w korporacjach, ale także próbować konstruować wnioski ogólne nt. międzyludzkiego porozumiewania się w biznesie. W sprawie formułowania generalizacji wyników badań, które zostały przeprowadzone z uwzględnieniem kontekstu, wspomniane autorki wypowiedziały się w następujący sposób:

[...] a contextualized and interpretative approach not only provides a comprehensive characterization of aspects of business discourse phenomena but also serves as a potential starting point for broader generalizations on business discourse practices (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 175).

Metoda jakościowa łączy aspekty kilku innych metod badawczych, relewantnych w niniejszej pracy, m.in. metody etnograficznej (rozdz. 4.2.1.1.), teorii aktów mowy (rozdz. 4.2.1.2.), metody korpusowej (rozdz. 4.2.1.3.) i analizy gatunku (rozdz. 4.2.1.4.).

4.2.1.1. Metoda etnograficzna

Najważniejsze aspekty metody etnograficznej dotyczą współpracy między naukowcem a przedstawicielami biznesu i są powiązane z rzeczywistością, w której prowadzi się badania. To oznacza, że w metodzie etnograficznej przewidziane jest zbieranie informacji nt. środowiska, w którym pracują przedstawiciele biznesu, pod kątem prowadzonych badań naukowych. Nieodzowny jest też bezpośredni kontakt z przedstawicielami biznesu przy realizacji tychże badań (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 162–163). W przypadku metody etnograficznej hipotezy i uogólnienia mogą pojawiać się na etapie zbierania i opracowywania materiału badawczego. W trakcie zbierania materiału badawczego naukowiec nie wpływa w żaden sposób na uczestników badań ani nie manipuluje materiałem badawczym. Tak zebrany materiał badawczy jest następnie interpretowany przez naukowca. W przypadku meto-

dy etnograficznej materiał badawczy określa się mianem interpretacyjnego i naturalnego/ pozostającego poza wszelkim wpływem badacza. Najczęściej wykorzystywaną formą metody etnograficznej jest tzw. „studium przypadku”¹⁰⁶, polegające na wybrze określonego wycinka rzeczywistości, jego dokładnej charakterystyce i badaniu na podstawie obserwacji, wywiadów, ankiet, analizy wybranych dokumentów. Włączenie metody etnograficznej do badań lingwistycznych nad dyskursem postuluje wielu lingwistów, m.in. Arnulf Deppermann (2000) i Jannis Androutsopoulos (2008). Jannis Androutsopoulos (2008: 6) formułuje dokładne wytyczne, w jaki sposób prowadzić badania lingwistyczne z uwzględnieniem omawianej metody. Wspomnianych wytycznych nie będę dokładnie referować, gdyż dotyczą one dyskursu prowadzonego w forach internetowych wśród młodych ludzi identyfikujących się ze specyficznym rodzajem muzyki. Jednak warto zwrócić uwagę na kilka aspektów wymienionych przez Jannisa Androutsopoulosa (*ibid.* s. 6 i n.) w odniesieniu do kontaktu badacza z uczestnikami dyskursu:

1. Kontakt z uczestnikami dyskursu powinien być ograniczony do określonej liczby osób pełniących różne role w dyskursie.
2. W analizie należy uwzględniać także początkowy kontakt z uczestnikami dyskursu.
3. Należy ustalić wytyczne do wywiadów z uczestnikami dyskursu.
4. Należy skonfrontować uczestników dyskursu z ich własnymi wypowiedziami.
5. Należy podtrzymywać stały kontakt z uczestnikami dyskursu.
6. W czasie badań należy wykorzystywać różne formy kontaktu z uczestnikami dyskursu (np. ankiety, wywiady, rozmowy bezpośrednie, e-maile itp.).

Mimo że w przypadku opracowywania wyników badań w celu przygotowania niniejszej pracy nie było możliwe nawiązanie bezpośredniego kontaktu z członkami Zespołu, to uważam, że wytyczne Jannisa Androutsopoulosa są istotne i warte odnotowania w niniejszej pracy.

4.2.1.2. Teoria aktów mowy

Teoria aktów mowy (także „teoria czynności mowy”, zob. np. tłumaczenie monografii Johna Rogersa Searle’a (1987) wg Bohdana Chwedeńczuka), której zręby stworzyli John Langshaw Austin (1962, 1993) i John Rogers Searle (1970, 1987), jest często łączona z pragmatycznym podejściem do badań nad znaczeniem wypowiedzi (por. np. Z. Nęcki 1992: 72). Zgodnie z tą teorią należy dokonać klasyfikacji aktów mowy (w niniejszej pracy skupiam się na podziale określonego rodzaju aktów mowy, tzn. aktów illokucyjnych, w e-mailowym dyskursie specjalistycznym prowadzonym przez Zespół, zob. rozdz. 4.3.2.) oraz określić warunki/ kryteria, które decydują o tym, czy mówcy-słuchacze osiągają sukces komunikacyjny bądź porażkę komunikacyjną, posługując się określonymi aktami illokucyjnymi. Celem nadrzędnym jest badanie powiązań między konwencjami tekstowymi/ dyskursywnymi a kontekstem, umożliwiającym ustalanie reguł/ strategii (komunikacyjnych). Innymi słowy, wspomniane

¹⁰⁶ W lit. ang. *case study*.

reguły manifestują (urzeczywistniają) się w konwencjach (J. R. Searle 1987: 58 i n.). W sprawie wspomnianych „reguł” w odniesieniu do aktów illokucyjnych wypowiedział się ogólnie John Rogers Searle (1987: 57 i n.) w następujący sposób:

[...] dla wielu rodzajów czynności illokucyjnych muszą istnieć jakieś konwencjonalne środki ich spełniania, ponieważ dana czynność można spełnić tylko w ramach reguł (J. R. Searle 1987: 57).

Warto rozróżnić za Johnem Langshawem Austinem (1993: 651) między usiłowaniem/ zamierzeniem wykonania określonego aktu illokucyjnego a skutecznym jego wykonaniem (por. rozdz. 4.3.2.). Na gruncie polskim analizą aktów mownych (komunikacyjnych) zajęli się Alosza Awdiejew i Zbigniew Nęcki (zob. Z. Nęcki 1992: 66 i n.). W swojej monografii Zbigniew Nęcki nie tylko omówił stan badań w tym zakresie, ale też przedstawił własną typologię aktów komunikacyjnych i kryteria jej opracowania (*ibid.* s. 73 i n.).

W niniejszej pracy przyjmuję klasyfikację aktów illokucyjnych za Geoffreyem Neilem Leechem (1983: 104–105) ze względu na społeczny cel ustanowienia i podtrzymywania pozytywnej (grzecznościowej) relacji międzyludzkiej¹⁰⁷:

- (a) RYWALIZACJA^{108,109}: cel illokucyjny konkuruje z celem społecznym, np. POLECENIE, PROŚBA, ŻĄDANIE, BŁAGANIE.
- (b) KONWIWIALNOŚĆ¹¹⁰: cel illokucyjny jest zgodny z celem społecznym, np. ZAPROSZENIE, POWITANIE, DZIĘKOWANIE, GRATULOWANIE.
- (c) WSPÓLPRACA¹¹¹: cel illokucyjny nie ma wpływu na cel społeczny, np. ZAPEWNIENIE, SPRAWOZDANIE, OGŁOSZENIE, INSTRUOWANIE.
- (d) KONFLIKT¹¹²: cel illokucyjny jest sprzeczny z celem społecznym, np. GROŻENIE, OSKARŻANIE, PRZEKLINANIE, UPOMINANIE.

Ponieważ w niniejszej pracy analizuję kwestie związane z grzecznością (zob. rozdz. 4.3.2.4.) w e-mailowej komunikacji specjalistycznej, to chciałabym nadmienić, że zdaniem Geoffreya Neila Leecha akty illokucyjne RYWALIZACJA i KONWIWIALNOŚĆ są najściślej powiązane z grzecznością¹¹³ (w tej sprawie zob. też S. Bonacchi 2011: 176 i n.).

4.2.1.3. Metoda korpusowa

Metoda korpusowa zakłada stworzenie korpusu, tzn. zgromadzenie określonych tekstów (ustnych bądź pisanych) w celu wykonania określonej analizy lingwistycznej.

¹⁰⁷ W lit. ang. *comity*.

¹⁰⁸ W lit. ang. *competitive*.

¹⁰⁹ Zgodnie z tradycją teorii aktów mowy posługuję się zapisem kapitalikami w celu zaznaczenia aktów illokucyjnych.

¹¹⁰ W lit. ang. *convivial*.

¹¹¹ W lit. ang. *collaborative*.

¹¹² W lit. ang. *conflictive*.

¹¹³ W lit. ang. *politeness*, w lit. niem. *Höflichkeit*.

Korpus może się składać z dowolnej liczby wybranych tekstów. Nie ma też ściśle ustalonych wytycznych co do rodzaju gromadzonych tekstów oraz do sposobu ich organizacji w celach badawczych. Aby rzetelnie wykonać analizę komunikacji w korporacjach, zaleca się tworzenie korpusu z autentycznych tekstów wyprodukowanych przez przedstawicieli biznesu (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 157–158). Zgromadzony w ten sposób materiał badawczy stanowi podstawę do przeprowadzenia analizy tekstu/ dyskursu w określonym kontekście oraz do wyciągnięcia wniosków aplikatywnych. Metoda korpusowa jest najczęściej powiązana z metodą ilościową, tzn. przy wykorzystaniu odpowiedniego systemu można np. liczyć w korpusie ilość wystąpień danego słowa, zdania itp. Jednak z uwagi na fakt, że do badań w niniejszej pracy wykorzystuję niewielki korpus, to elementy analizy ilościowej są stosowane w ograniczonym zakresie.

4.2.1.4. Analiza gatunku

Analiza gatunku jest ściśle związana z typologią tekstów. Zgodnie z tą metodą należy pogrupować teksty w zależności od rodzaju/ gatunku i nazwać poszczególne rodzaje tekstów. Wyrazy „rodzaj”/ „gatunek” (w polskiej literaturze przedmiotu mowa jest także o „genre”, zob. A. Duszak 1998: 213 i n.) oznaczają zbiór pewnych wspólnych cech (wskaźników) danej grupy tekstów, które to cechy powtarzają się w tej grupie, w zależności od otoczenia społecznego, kulturowego i historycznego (*ibid.* s. 218). Można wyróżnić obligatoryjne i opcjonalne cechy wybranej grupy tekstów. To oznacza, że różne rodzaje tekstów nie mają sztywno wyznaczonej struktury, lecz struktura poszczególnych tekstów należących do danego gatunku może się zmieniać (zob. „intertekstualność genu” w A. Duszak 1998: 219 i n.). Struktura służy mówcom-słuchaczom do orientacji w różnych rodzajach tekstów podczas ich tworzenia i odbierania w konkretnych sytuacjach (por. A. Koester 2006: 23). Tym samym analiza gatunku jest szczególnie przydatna w określaniu globalnej struktury danej interakcji i jej poszczególnych etapów, a także w analizie dyskursu specjalistycznego (*ibid.* s. 21). Jednym z rodzajów tekstów badanych metodą analizy gatunku może być np. e-mail specjalistyczny. Należy jednak podkreślić, że e-mail to tzw. „nowy” rodzaj tekstu (F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 185–186), który w niniejszej pracy nazywam „tekstem e-mailowym”. Z kolei dyskurs specjalistyczny polegający na wymianie e-maili specjalistycznych nazywam „e-mailowym dyskursem specjalistycznym”. W podrozdziale 4.1.4. wspomniałam, że ten rodzaj dyskursu łączy elementy formy mówionej i pisemnej. Dlatego też do omówionych metod należy jeszcze dołączyć analizę dyskursu w formie ustnej (dalej zwanym „dyskursem mownym”) i analizę dyskursu w formie pisemnej (dalej zwanym „dyskursem pisanym”), co dokładniej omówię w podrozdziale 4.2.2.

Powyżej opisałam wybrane metody badań empirycznych możliwe do wykorzystania w celu analizy komunikacji w globalnych zespołach wirtualnych. Jako podsumowanie powyższych rozważań podaję w Tabeli 1. praktyczne zastosowanie wymie-

nionych metod w przygotowaniu rzetelnych wyników analizy lingwistycznej w niniejszej pracy.

Metoda	Zastosowanie
Metoda jakościowa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nawiązanie współpracy z filią WAW korporacji GLOBAL w celu otrzymania konkretnego, autentycznego materiału do badań, czyli zapisów e-mailowego dyskursu specjalistycznego prowadzonego przez członków Zespołu podczas realizacji określonego projektu; ▪ przeprowadzenie wywiadu z kierownikiem projektu w celu uzyskania jego oceny realizacji projektu; ▪ uwzględnienie w analizie konkretnych (nie zaś sztucznych) sytuacji wraz z kontekstem wewnętrznym i zewnętrznym dzięki uprzedniemu poznaniu realiów firmy GLOBAL.
Metoda etnograficzna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zgromadzenie doświadczenia w pracy globalnego zespołu wirtualnego poprzedziło przygotowanie niniejszej publikacji wraz z analizą materiału badawczego; ▪ pozostawienie uczestników Zespołu poza jakimkolwiek wpływem badacza, czyli rozpoczęcie analizy e-mailowego dyskursu specjalistycznego po zakończeniu projektu; Zespół nie został poinformowany ani przed realizacją projektu ani w trakcie jego trwania o tym, że zapisy komunikacji z projektu zostaną przekazane do analizy lingwistycznej w pracy naukowo-badawczej; ▪ analizowanie zapisów komunikacji z określonego reprezentatywnego wycinka rzeczywistości, tzn. od chwili rozpoczęcia do zakończenia realizacji projektu.
Teoria aktów mowy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analizowanie e-maili specjalistycznych pod kątem częściowych aktów illokucyjnych, także z uwzględnieniem aspektów grzecznościowych; ▪ przyjęcie klasyfikacji aktów illokucyjnych za Geoffreyem Neilem Leechem (1983: 104–105); ▪ wyszczególnianie i badanie (sformalizowanych) konwencji tekstowych/ dyskursywnych e-maili specjalistycznych w powiązaniu z kontekstem, w jakim te konwencje są stosowane; ▪ rekonstruowanie reguł komunikacyjnych w relewantnych aktach illokucyjnych w e-mailowym dyskursie specjalistycznym.
Metoda korpusowa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stworzenie korpusu z autentycznych e-maili specjalistycznych wymienianych między członkami Zespołu w trakcie realizacji konkretnego projektu.
Analiza gatunku	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analizowanie tekstów specjalistycznych wykazujących pewne cechy wspólne (rozdz. 4.1.3.).

Tabela 1. Metody badawcze wykorzystane do analizy materiału badawczego

4.2.2. Płaszczyzny analizy dyskursu mownego i pisanego

W literaturze przedmiotu wyróżnia się *Conversation Analysis*¹¹⁴ (*Konversationsanalyse, Gesprächsanalyse*) i *Discourse Analysis*¹¹⁵ (*Diskursanalyse*), które to wyrażenia odnoszą się do analizy tekstów mownych, oraz *Text Analysis*¹¹⁵ (*Textanalyse, Textlinguistik*) dotyczące analizy tekstów pisanych. Na gruncie polskiej lingwistyki próbę uporządkowania zagadnień dotyczących obu dziedzin podjęli m.in. Anna Duszak (1998) i Sambor Grucza (2003, 2008b). W swoich pracach wspomniani autorzy przedstawili genezę każdej z dziedzin, które nazwali odpowiednio: „analizą dyskursu” i „lingwistyką tekstu”. W rozważaniach uwzględnili literaturę polskojęzyczną oraz anglo- i niemieckojęzyczną (A. Duszak 1998: 11; S. Grucza 2003: 35 i n., 2008b: 7 i n.).

W niniejszej pracy zrezygnowałam z podziału wypowiedzi językowych na „teksty” rozumiane jako ciągi wypowiedzi pisanych i „dyskursy” oznaczające ciągi wypowiedzi mownych (rozdz. 1.1.4.). Jednak w celu przedstawienia metod badawczych wykorzystywanych w powszechnie uznawanej lingwistyce tekstu i w analizie dyskursu świadomie przyjmuję ten standardowy podział, co nie oznacza, że się z nim zgadzam. Aby zaznaczyć odmienne stanowisko w sprawie terminologii, będę w tym podrozdziale konsekwentnie stosować terminologię przyjętą w niniejszej pracy. To oznacza, że wypowiedzi realizowane w formie ustnej przez co najmniej dwóch mówców-słuchaczy nazywam tu „dyskursem mownym”, zaś wypowiedzi realizowane w formie pisemnej przez przynajmniej dwóch mówców-słuchaczy określam mianem „dyskursu pisanego”. Moim celem jest weryfikacja, czy możliwe jest zastosowanie „starych” metod badawczych, po ich ewentualnej modyfikacji, do analizy „nowych rodzajów” wypowiedzi językowych, np. e-mailowych dyskursów specjalistycznych.

Bez względu na to, jak zostaną nazwane dziedziny nauki omawiane w niniejszym podrozdziale, można założyć, że analiza dyskursu mownego implikuje „analizę realizacji (a) mówionej, (b) dialogowej, (c) konkretnej, (d) autentycznej/ naturalnej komunikacji międzyludzkiej” (S. Grucza 2005: 348). Warto w tym miejscu nadmienić, że e-mailowy dyskurs specjalistyczny realizowany przez członków Zespołu można opisać za pomocą cech dyskursu mownego, które zostały dokładnie omówione w literaturze przedmiotu (np. A. Deppermann 2008: 8). Wspomniany e-mailowy dyskurs specjalistyczny jest prowadzony przez konkretnych specjalistów (tzw. „konstytutywność”), odbywa się w czasie wyznaczonym do wykonania określonego projektu (tzw. „procesualność”) i polega na naprzemiennym tworzeniu, nadawaniu i odbieraniu e-maili specjalistycznych (tzw. „interaktywność”) wedle powszechnie stosowanych technik (wspólnego repertuaru, tzw. „metodyczność”) w celu osiągnięcia określonych rezultatów (celów projektu, tzw. „pragmatyczność”). Niektórzy lingwiści postulują, by analizę dyskursu mownego uzupełnić np. o zagadnienia etnograficzne, analizę kontekstu, generalizację wyników badań konkretnych sytuacji (G. Grochowski we wprowadzeniu do polskiego tłumaczenia pracy zbiorowej pod redakcją T. A. v. Dijka

¹¹⁴ Wyrażenie w języku angielskim, jego odpowiednik(i) w języku niemieckim został(y) podan(-y/-e) w nawiasie.

pt: „Discourse as Structure and Process” (2001), S. Grucza (2005), A. Koester (2006), A. J. Liddicoat (2007), A. Deppermann (2008), J. Sidnell (2010)). Na gruncie polskim kompedium dotychczasowych osiągnięć „analizy konwersacyjnej” stanowi rozdział 4. monografii Zbigniewa Nęckiego (1992) oraz pozycja pt: „Analiza konwersacyjna jako metoda badania rozmów codziennych” autorstwa Doroty Rancew-Sikory (2007).

W przypadku analizy dyskursów pisanych czyli konkretnych jednostek zrealizowanych w formie graficznej¹¹⁵ należy brać pod uwagę konkretną sytuację, w której produkowany jest dany tekst/ dyskurs, a także warto jest uwzględniać kontekst. Same czynniki językowe nie wystarczają do rekonstrukcji tzw. „wskaźników tekstowości”¹¹⁶ (H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 31–32), mających decydujące znaczenie przy ustalaniu wzoru tekstowego (zob. poniżej punkty (11)–(14)) danego rodzaju/ gatunku tekstu (4.2.1.4.).

W niniejszym podrozdziale przedstawię implikacje badawcze w odniesieniu do e-mailowego dyskursu specjalistycznego wynikające z metody analizy dyskursu mownego i metody analizy dyskursu pisanego, opisanych w literaturze przedmiotu. Najczęściej autorzy nie omawiają tych metod łącznie, lecz zajmują się dogłębnie jedną z nich (wyjątek stanowią „Zasady analizy dyskursu” opracowane w formie streszczenia przez Teuna Adrianusa van Dijka (1997: 29–31)). W niniejszym podrozdziale podejmę próbę wydobycia najważniejszych założeń obu metod pod kątem analizy e-mailowego dyskursu specjalistycznego. Zasady, które odnoszą się do analizy e-mailowego dyskursu specjalistycznego, opracowałam w oparciu o wcześniejsze rozważania nt. e-maili specjalistycznych i e-mailowego dyskursu specjalistycznego przedstawionych w podrozdziałach 3.2.1.1., 4.1.3. i 4.1.4. Wspomniane zasady wymieniam w punktach:

- (1) Analiza e-mailowego dyskursu specjalistycznego jest działaniem kreatywnym, tzn. nie ma sztywnych zasad, których należy bezwzględnie przestrzegać przy analizie każdego konkretnego e-mailowego dyskursu specjalistycznego (por. uwagi nt. dyskursu mownego w A. Deppermann 2008: 18). Podobną opinię wyraził także np. Christoph Meier (2002a):

Allerdings gibt es für konversationsanalytisch orientierte Forschungen keine ausformulierte Methodologie. Verbindliche methodische Regeln widersprechen ja gerade der Forderung nach einer dem jeweiligen Gegenstand angemessenen Vorgehensweise (Ch. Meier 2002a: 21).

- (2) Analiza e-mailowego dyskursu specjalistycznego zależy przede wszystkim od materiału badawczego oraz od pytań postawionych przez naukowca. Zatem należy w pierwszej kolejności postawić pytania badawcze, by następnie przejść do analizy materiału badawczego. O konieczności opracowania pytań badawczych przed przystąpieniem do analizy materiału badawczego (w odniesieniu do dyskursu mownego) pisał m.in. Arnulf Deppermann (2008: 20):

¹¹⁵ Por. w lit. niem. *ein lesbares Etwas* w H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 15 i n.

¹¹⁶ W lit. niem. *Textualitätshinweise*.

[...] das Material zeigt uns seine strukturbildenden Prinzipien nicht „von selbst“. Abgesehen von der Sensibilität für relevante Ausgangsbeobachtungen und vom methodischen Vorgehen sind es vor allem die Untersuchungsfragen [...], die uns erst auf gewisse Phänomene und Zusammenhänge aufmerksam machen. Es gibt also nicht die Analyse eines Gesprächs, sondern *immer nur eine Analyse unter einer Fragestellung und in Hinblick auf bestimmte Interessen* (A. Deppermann 2008: 20, wyróżnienie autora).

- (2a) Pytania odgrywają istotną rolę w praktyce badawczej, więc należy je formułować w sposób ostrożny i przemyślany. Arnulf Deppermann proponuje, by pytania badawcze stawiać w dwóch fazach: najpierw przed analizą materiału badawczego jako pytania wstępne, tzn. otwarte, ogólne i proste (niem. *offen, vage und schlicht*), a następnie w trakcie analizy materiału badawczego należy skonkretyzować zadane pytania i ustalić ich wiążącą wersję (*ibid.*).
- (2b) Materiał badawczy powinien być naturalny i autentyczny (por. A. Deppermann 2008: 11), nie zaś wcześniej zmodyfikowany/ spreparowany bądź przygotowany/ opracowany z myślą o przyszłej analizie (por. T. A. van Dijk 1997: 29), co potwierdza również Christoph Meier (2002a) zajmujący się analizą dyskursów w miejscu pracy¹¹⁷:

Für konversationsanalytische Untersuchungen sind [...] möglichst unverfälschte, das Geschehen in seinem ihm eigenen Ablauf wiedergebende Daten Voraussetzung. Herkömmliche Daten der empirischen Sozialforschung sind Ergebnisse sekundärer Deutungs- und Darstellungsprozesse und dementsprechend nicht geeignet. Die retrospektive Darstellung eines sozialen Geschehens – in der Form einer Erzählung, eines Beobachtungsprotokolls oder eines Eintrags in einer Tabelle – impliziert immer auch eine Deutung des Ereignisses (Ch. Meier 2002a: 20).

Powyższe stwierdzenia warto jest uzupełnić o wnioski Anthony J. Liddicoata (2007: 9), który postuluje (w odniesieniu do dyskursu mownego), by zamiast doszukiwać się w danym zapisie materiału badawczego określonych z góry aspektów, wykorzystywać tzw. ang. *unmotivated looking*, czyli wielokrotnie odsłuchiwać zapisy dyskursu (mownego) w celu odkrywania kolejnych (nowych) aspektów związanych z realizacją konkretnego dyskursu. W przypadku e-mailowego dyskursu specjalistycznego należy wykluczyć możliwość planowania zachowań komunikacyjnych uczestników dyskursu (por. D. Rancew-Sikora 2007: 25). Z góry można jedynie ustalić źródło pochodzenia materiału badawczego. Zatem wnioski nt. danego e-mailowego dyskursu specjalistycznego należy formułować w oparciu o konkretne działania komunikacyjne uczestników dyskursu i w ścisłym powiązaniu z nimi. To oznacza bliski związek prowadzonych analiz i rezultatów badań z materiałem badawczym (*ibid.* s. 26). Wypada w tym miejscu zaznaczyć, że badaczka e-mailowego dyskursu specjalistycznego powinna cechować otwartość na rezultaty prowadzonych obserwacji (*ibid.* s. 25).

¹¹⁷ W lit. niem. *Arbeitsbesprechungen*.

- (3) Podczas analizy materiału badawczego i opracowywania jej wyników badacz wykorzystuje wiedzę wytworzoną podczas zbierania materiału badawczego, którą można nazwać „wiedzą podstawową”¹¹⁸. Wytwarzanie wiedzy podstawowej to rekonstruowanie wspólnego repertuaru (por. rozdz. 2.4.2.) uczestników dyskursu, tzn. wiedza podstawowa badacza dotyczy wspólnego repertuaru uczestników dyskursu (A. Deppermann 2008: 86). Badacz wytwarza wiedzę podstawową np. podczas obserwacji pracowników wykonujących swoje obowiązki, rozmawiając z nimi w sytuacjach formalnych i nieformalnych, przeprowadzając ankiety, przeglądając dokumenty, pliki na komputerze. Arnulf Deppermann (2008: 23) podkreślił znaczenie wiedzy podstawowej podczas analizy materiału badawczego w następujący sposób:

Das Hintergrundwissen, das der Forscher während seiner Feldaufenthalte vielfach unsystematisch und ungeplant erwirbt, ist zumeist das wichtigste Instrument seiner Erkenntnisbildung (A. Deppermann 2008: 23).

Nie wystarcza przyjęcie założenia, że mówcy-słuchacze poprzez własne wypowiedzi „pokazują”¹¹⁹ sobie wzajemnie, jak należy rozumieć ich teksty (A. Deppermann 2000: 100). Wnioski płynące z analizy poszczególnych e-maili specjalistycznych należy uzupełnić o wiedzę podstawową: *Wissen und seine aktive Anwendung in interpretativen Akten ist die unabdingbare Voraussetzung für jegliche Gesprächsanalyse (ibid. s. 101). Wenn gewisse Hintergrundinformationen fehlen, werden manche Dimensionen von Gesprächen unbemerkt oder unverständlich bleiben (ibid. s. 115)*. W celu opracowania wyników badań w niniejszej pracy wiedzę podstawową wytworzyłam dzięki uprzedniemu poznaniu realiów firmy GLOBAL, aktywnie uczestnicząc w projektach realizowanych w tym globalnym przedsiębiorstwie.

- (4) Właściwa analiza e-mailowego dyskursu specjalistycznego opiera się o wybraną konkretną sytuację. W odniesieniu do dyskursu mownego wyróżnia się dwa rodzaje analizy: analizę mikroskopijną¹²⁰ i analizę makroskopijną¹²¹. Analiza mikroskopijna polega na szczegółowym badaniu wycinka danego dyskursu mownego. Analiza mikroskopijna może być poprzedzona analizą makroskopijną, podczas której opisywana jest struktura całego konkretnego dyskursu mownego (A. Deppermann 2008: 51 i n.). Analiza makroskopijna może również zostać przeprowadzona po zakończeniu analizy mikroskopijnej (A. J. Liddicoat 2007: 10). W przypadku e-mailowych dyskursów specjalistycznych prowadzonych przez zespoły projektowe analiza mikroskopijna może dotyczyć zapisów komunikacji jednego konkretnego projektu (jak ma to miejsce w niniejszej pracy), zaś o analizie makroskopijnej można mówić, gdy do analizy włączone są zapisy komunikacji z co najmniej dwóch projektów.

¹¹⁸ W lit. niem. *Hintergrundwissen*.

¹¹⁹ W lit. ang. *display*.

¹²⁰ W lit. ang. *single case*.

¹²¹ W lit. ang. *a collection of similar actions*.

- (5) Podstawę badań w analizie (mikroskopijnej i makroskopijnej) e-mailowego dyskursu specjalistycznego stanowią tzw. „sekwencje”, tzn. strukturę dyskursu można określić jako sekwencyjną i linearną (por. T. A. van Dijk 1997: 30). Sekwencje to czynności/ działania (komunikacyjne) podejmowane przez uczestników e-mailowego dyskursu specjalistycznego, zaś e-mailowy dyskurs specjalistyczny to proces składający się z tych czynności (por. A. Deppermann 2008: 54). Poszczególne sekwencje należy analizować w relacji do poprzedzających je tekstów (T. A. van Dijk 1997: 30, zob. też (9) i (10)).
- (6) Każda sekwencja składa się z tzw. *turns*, czyli z e-maili specjalistycznych produkowanych naprzemiennie przez uczestników dyskursu (ang. *turn-taking*). Najmniejszą sekwencję tworzą tzw. *adjacency pairs*, czyli pary minimalne/ „teksty przyległe/ dopełniające się”, np. pytanie–odpowieź, z których pierwszy tekst (ang. *first pair part*, w skrócie FPP) jest produkowany w celu zainicjowania określonego działania, zaś drugi tekst (ang. *second pair part*, w skrócie SPP) stanowi dopełnienie FPP, ponieważ umożliwia ukończenie działania (por. np. A. J. Liddicoat 2007: 106 i n.).
- (7) Zmiana rozmówcy¹²² może nastąpić na dwa sposoby: Uczestnik dyskursu wyznacza osobę, która w następnej kolejności ma produkować tekst, np. zadając tej osobie pytanie lub zwracając się do niej¹²³ bądź też jeden z rozmówców sam zabiera głos w danej sprawie¹²⁴, nie czekając na przyzwolenie pozostałych uczestników dyskursu (A. Deppermann 2008: 61, A. J. Liddicoat 2007: 63 i n.). Należy tu jeszcze wspomnieć o tzw. „trzecim sposobie”, który polega na tym, że zamiast zmiany mówcy, „głos zabiera” ponownie ta sama osoba (por. A. J. Liddicoat 2007: 68). W e-mailowym dyskursie specjalistycznym prowadzonym przez uczestników globalnych zespołów wirtualnych można zrekonstruować wszystkie trzy sposoby zmiany mówcy, a wszyscy uczestnicy globalnego zespołu wirtualnego są równouprawnieni, aby „zabierać głos w dyskusji”.
- (8) Zmiana mówcy w e-mailowym dyskursie specjalistycznym następuje zawsze po przerwie, podczas której uczestnik dyskursu może zastanowić się/ podjąć decyzję w danej sprawie w celu udzielenia odpowiedzi (por. K. Brinker/ S. F. Sager 2001: 61). Uczestnicy dyskursu są zobligowani do szybkiej reakcji na e-maile pozostałych członków zespołu (zob. rozdz. 4.1.4.), dlatego też negatywnie postrzegane są dłuższe przerwy w komunikacji. Mogą one również oznaczać, że specjalista, który zawiesza na dłuższy moment porozumiewanie się, zajął się wykonywaniem innych, pilniejszych obowiązków. W materiale badawczym wystąpiły wspomniane dłuższe pauzy, na co zwróć uwagę, omawiając wyniki analizy w podrozdziale 4.3.1.2.
- (9) E-maile specjalistyczne uczestników e-mailowego dyskursu specjalistycznego trzeba analizować w kolejności chronologicznej, tzn. teksty produkowane później nie mogą służyć do wyjaśnienia znaczenia tekstów, które zostały wytworzone wcześniej (por. A. Deppermann 2008: 107). Ponadto e-maile specjali-

¹²² W lit. ang. *turn allocation*.

¹²³ W lit. niem. *Fremdwahl*, w lit. ang. *selection of a next speaker*.

¹²⁴ W lit. niem. *Selbstwahl*, w lit. ang. *self-selection*.

styczne w danym dyskursie trzeba badać w powiązaniu ze sobą (*ibid.* s. 62 i n.). Warto podkreślić, że e-maile specjalistyczne podczas realizacji projektu są wytwarzane w wyniku tzw. „lokalnej produkcji”¹²⁵ (*ibid.* s. 64) i nie są uprzednio przygotowywane (zob. kontekst zewnętrzny, rozdz. 1.2.2.11.). Anthony J. Liddicoat (2007: 54) ujął kwestie związane z „lokalną produkcją” w następujący sposób:

Turn-taking works at the level of each next bit, not at the level of the whole conversation because speakers in a conversation only have access to the conversation as it unfolds. Moreover, the action of turn-taking is not imposed on externally on a conversation but is run internally by the participants themselves; it is locally organized (that is, it is organized at the moment it happens by the participants themselves) and interactionally managed (that is, it is accomplished within the process of interaction between the participants) (A. J. Liddicoat 2007: 54).

Z terminem „lokalna produkcja” związany jest termin „lokalna koherencja” (A. Deppermann 2008: 64 za H. Saksem (1987)). Zgodnie z zasadą lokalnej koherencji nadawca produkuje dany tekst (mowny, tu: e-mailowy) przy uwzględnieniu tekstu (mownego, tu: e-mailowego) innego uczestnika dyskursu, bezpośrednio poprzedzającego tekst nadawcy. Lokalna koherencja nie musi być zawsze zachowana, np. gdy mówca chce nawiązać do swojej wcześniejszej wypowiedzi, nie zaś do tekstu rozmówcy, bezpośrednio poprzedzającego wypowiedź produkowaną przez mówcę, bądź zmienić temat dyskursu (A. Deppermann 2008: 65).

- (10) Lokalna produkcja jest uwarunkowana oczekiwaniami uczestników dyskursu oraz ich wzajemnym spełnianiem. Skutki oczekiwane¹²⁶, które Zbigniew Nęcki (1992: 75 i n.) nazywa „oczekiwanymi konsekwencjami”, to w e-mailowym dyskursie specjalistycznym konkretne reakcje odbiorcy-specjalisty na dany e-mail specjalistyczny wytworzony przez nadawcę-specjalistę. Innymi słowy, nadawca-specjalista spodziewa się, że odbiorca-specjalista jego wypowiedzi, po jej zrozumieniu, podejmie określone działania/ spełni oczekiwania nadawcy-specjalisty. Zatem rekonstrukcja oczekiwań rozmówców odbywa się na podstawie analizy ich działań (komunikacyjnych), nazywanych przez Arnulfa Deppermanna (2008: 69 i n.) „interakcyjnymi konsekwencjami”. Wyróżnia się trzy rodzaje wspomnianych skutków (*ibid.*):
1. skutki preferowane – odbiorca-specjalista spełnia oczekiwania nadawcy-specjalisty, reagując w sposób preferowany przez nadawcę-specjalistę, np. udzielając odpowiedzi zadowolającej nadawcę. Można tu mówić o „responsywności” odbiorcy-specjalisty (K. Brinker/ S. F. Sager 2001: 69);
 2. skutki niepreferowane – odbiorca-specjalista nie spełnia oczekiwań nadawcy-specjalisty, lecz je rozumie, co sygnalizuje, reagując na tekst nadawcy-specjalisty, np. nie znając odpowiedzi na pytanie nadawcy-specjalisty, od-

¹²⁵ W lit. niem. *lokale Produktion*.

¹²⁶ W lit. ang. *expectations*.

- biorca-specjalista odpowiada w sposób niepełny. W tym przypadku można mówić o „częściowej responsywności” odbiorcy-specjalisty (K. Brinker/ S. F. Sager 2001: 70);
3. ignorowanie nadawcy-specjalisty – odbiorca-specjalista nie spełnia oczekiwań nadawcy-specjalisty ani nie sygnalizuje zrozumienia tych oczekiwań, np. nie udziela odpowiedzi na zadane przez nadawcę-specjalistę pytanie – tzw. „brak responsywności” odbiorcy-specjalisty (K. Brinker/ S. F. Sager 2001: 70).
- (11) E-maile specjalistyczne wymieniane przez członków Zespołu trzeba analizować w zależności od etapu e-mailowego dyskursu specjalistycznego, w którym występują (por. A. Duszak 1998: 127). Wyróżnia się trzy fazy dyskursu: inicjalną, medialną (średkową) i terminalną (por. też Z. Nęcki 1992: 105 i n.), zależnie od których e-maile specjalistyczne pełnią różne funkcje w odniesieniu do całego e-mailowego dyskursu specjalistycznego (por. A. Deppermann 2008: 58–59). Poszczególne fazy są od siebie oddzielone eksplicytnie lub implicytnie za pomocą tzw. *boundary markers*. Ilość wspomnianych faz oraz przejścia między nimi zależą od zadania, które uczestnicy dyskursu mają do wykonania, czyli od celu, który chcą osiągnąć (*ibid.* s. 76). W odniesieniu do e-mailowego dyskursu specjalistycznego można mówić o tzw. „specjalistycznej konwencji dyskursywnej”, w której dochodzi do „złożenia” odpowiednich „specjalistycznych konwencji tekstowych” (por. (15)) za pomocą określonych reguł (wiązących).
 - (12) Faza inicjalna (otwarcie) e-mailowego dyskursu specjalistycznego i faza terminalna (zamknięcie) e-mailowego dyskursu specjalistycznego to tzw. „pozycje strategiczne” (por. A. Duszak 1998: 128) w e-mailowym dyskursie specjalistycznym, stanowiące jego ramę. Na tych etapach dyskursu specjaliści skupiają większą uwagę (*ibid.*, zob. rozdz. 4.3.1.1. i 4.3.1.2.). Z kolei w odniesieniu do fazy medialnej trzeba nadmienić, że najczęściej w tej części dyskursu rozmówcy tworzą wiele „dodatkowych” sekwencji (zob. (5)). Wśród nich można wymienić presekwencje (stanowią wprowadzenie do części medialnej), postsekwencje (stanowią podsumowanie części medialnej), sekwencje-wstawienia (służą uzupełnieniu części medialnej), sekwencje poboczne (służą przerwaniu części medialnej).
 - (13) Orientację w e-mailowym dyskursie specjalistycznym ułatwiają tzw. „mnemotechniczne sygnały makrostrukturalne” (A. Duszak 1998: 128 i n.), do których można zaliczyć przede wszystkim tytuł dyskursu (rozdz. 4.3.1.4.) i tzw. „środki tekstowe wyszczególnione graficznie lub prozodycznie” w poszczególnych e-mailach specjalistycznych (*ibid.* s. 129, zob. rozdz. 4.3.1.5.).
 - (14) Poszczególne e-maile specjalistyczne, zwłaszcza jeśli są one dłuższymi jednostkami, można analizować pod kątem ich struktury wewnętrznej z podziałem na wstęp, część główną, zakończenie i tzw. (po angielsku) *post-completer*, który oznacza przekazanie prawa głosu rozmówcy (A. Deppermann 2008: 59). Istotne jest, czy w ramach danego e-maila specjalistycznego pojawiają się powtórzenia, parafrazy, korektury itp. (*ibid.* s. 60).

- (15) E-maile specjalistyczne wymieniane przez uczestników e-mailowego dyskursu specjalistycznego odznaczają się określonym (specjalistycznym) wzorem tekstowym (por. H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 171). Na gruncie polskiej lingwistyki Anna Duszak używa wyrażen „schemat wypowiedzi” (A. Duszak 1998: 20) i „schemat tekstowy” (*ibid.* s. 230), natomiast w niniejszej pracy stosuję za Samborem Guczą wyrażenie „konwencja (tekstowa)” lub „wzór (tekstowy)” (zob. rozdz. 1.2.2.5.). Wzór tekstowy e-maili specjalistycznych można ustalić na podstawie konkretnych przykładów (tzw. „korpus”, zob. rozdz. 4.2.1.3.) e-maili specjalistycznych („analiza gatunku”, zob. rozdz. 4.2.1.4.), w powiązaniu z kontekstem. Znajomość specjalistycznych wzorów tekstowych, podobnie jak znajomość specjalistycznych wzorów dyskursywnych (por. (11)), czyli wiedza specjalistyczna (rozdz. 1.2.2.3.), wykształca się w procesach socjalizacji i inkulturacji specjalisty (por. A. Duszak 1998: 230). W przypadku e-mailowego dyskursu specjalistycznego pod wspomnianymi procesami należy rozumieć codzienne aktywności komunikacyjne, w których uczestniczą specjaliści w pracy zawodowej (tzw. „trening komunikacyjny”, podczas którego jego uczestnicy (specjaliści) wytwarzają repertuar strategii (reguł) komunikacyjnych, *ibid.* s. 251, zob. też T. A. van Dijk 1997: 42). Znajomość specjalistycznych wzorów tekstowych i dyskursywnych może być też „stymulowana przez działania instruktażowo-edukacyjne, tak o charakterze indywidualnym, jak i zorganizowanym” (A. Duszak 1998: 231), które są obecnie określane mianem „szkoleń”.
- (16) Ustalając (a) wzór tekstowy¹²⁷ e-maili specjalistycznych wytwarzanych przez Zespół, trzeba uwzględnić także inne cechy tych tekstów: *Musterhaftigkeit erstreckt sich auf alles was einen Text und seine Textualität ausmacht* (H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 171). Do wspomnianych cech można zaliczyć: (b) skończoność¹²⁸, (c) intratekstową łączliwość¹²⁹, (d) spójność tematyczną¹³⁰, (e) praktyczne przeznaczenie¹³¹, (f) intertekstowe powiązania¹³² (*ibid.* s. 21 i n., zob. Tabela 2.).
- (17) Cechy wspomnianych e-maili specjalistycznych można wyznaczyć (zrekonstruować) na podstawie tzw. „wskaźników tekstowości”¹³³. Są to odpowiednio: (b’) wskaźniki skończoności i podziału tekstu¹³⁴, (c’) wskaźniki intratekstowej łączliwości¹³⁵, (d’) wskaźniki tematu tekstu¹³⁶, (e’) wskaźniki funkcji

¹²⁷ W lit. niem. *Musterhaftigkeit*.

¹²⁸ W lit. niem. *Begrenzbarkeit*.

¹²⁹ W lit. niem. *intratextuelle Verknüpfbarkeit*.

¹³⁰ W lit. niem. *thematische Zusammengehörigkeit*.

¹³¹ W lit. niem. *pragmatische Nützlichkeit*.

¹³² W lit. niem. *intertextuelle Beziehbarkeit*.

¹³³ W lit. niem. *Textualitätshinweise*.

¹³⁴ W lit. niem. *Abgrenzungs- und Gliederungshinweise*.

¹³⁵ W lit. niem. *Verknüpfungshinweise*.

¹³⁶ W lit. niem. *Themahinweise*.

tekstu¹³⁷, (f') wskaźniki intertekstowości¹³⁸, (a') wskaźniki gatunku tekstu¹³⁹ (*ibid.*).

- (18) Wskaźniki tekstowości wraz z odpowiadającymi im cechami tekstów, a także z pytaniami, które należy zadać, badając wybrane cechy tekstów (specjalistycznych), można uporządkować na podstawie rozważań autorów „Textlinguistik fürs Examen” za pomocą następującej tabeli:

Wskaźniki tekstowości	Cechy tekstów	Pytania ¹⁴⁰
wskaźniki gatunku tekstu	wzór tekstowy	<i>Was für ein Text ist das?</i> (określenie gatunku tekstu)
wskaźniki skończoności i podziału tekstu	skończoność	<i>Was gehört dazu?</i> (wyznaczenie początku i końca tekstu oraz wewnętrzny podział tekstu)
wskaźniki intratekstowej łączliwości	intratekstowa łączliwość	<i>Was hängt miteinander zusammen?</i> (ustalenie powiązań między poszczególnymi częściami danego tekstu)
wskaźniki tematu tekstu	spójność tematyczna	<i>Worum geht es?</i> (ustalenie eksplicytnych i implicytnych powiązań tematycznych w danym tekście)
wskaźniki funkcji tekstu	praktyczne przeznaczenie	<i>Was wird getan?</i> (określenie funkcji danego tekstu)
wskaźniki intertekstowości	intertekstowe powiązania	<i>Welche andere Text und Textwelte sind von Bedeutung?</i> (ustalenie powiązań między różnymi tekstami)

Tabela 2. Wskaźniki tekstowości i cechy tekstów
(za H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 23 i n.)

Warto nadmienić, że badacze nigdy nie zajmują się analizą tekstów (specjalistycznych) pod kątem wszystkich wskaźników tekstowości, gdyż tego rodzaju analiza nie jest możliwa do przeprowadzenia. W niniejszej pracy omawiając e-mailowy dyskurs specjalistyczny prowadzony przez uczestników Zespołu, zwracam uwagę na wskaźniki typowe dla tego „gatunku tekstu/ dyskursu”. Jednocześnie należy podkreślić, że rekonstrukcja wybranych wskaźników tek-

¹³⁷ W lit. niem. *Hinweise auf Textfunktionen*.

¹³⁸ W lit. niem. *Intertextualitätshinweise*.

¹³⁹ W lit. niem. *Hinweise auf Textsorten*.

¹⁴⁰ Pytania pozostawiłam w języku niemieckim, natomiast w nawiasie wyjaśniłam ich znaczenie w języku polskim.

stowości powinna być wykonywana w trakcie analizy konkretnego materiału badawczego, nie zaś przed wspomnianą analizą (H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 18, por. też punkt (9)). W niniejszej pracy stosuję się do wspomnianego zalecenia.

- (19) Aby wyniki badań były wiarygodne i miały zastosowanie w innych sytuacjach, zaleca się porównanie badanego przypadku z innymi, a także weryfikację uzyskanych rezultatów w oparciu o podobne badania empiryczne (A. Deppermann 2008: 107–109, zob. też A. Duszak 1998: 327–328).

4.2.3. Implikacje badawcze antropocentrycznego podejścia do języków ludzkich

Już na początku rozdziału pierwszego nadmieniłam, że podstawę niniejszych rozważań stanowi antropocentryczna teoria rzeczywistych języków ludzkich. Wspomniana teoria dała początek lingwistyce antropocentrycznej. Najważniejsze założenia teorii antropocentrycznej, a zatem także lingwistyki antropocentrycznej, zostały przedstawione w rozdziale 1. i dotyczyły kwestii związanych z takimi wyrażeniami jak: „język (specjalistyczny)”, „tekst (specjalistyczny)”, „wiedza (specjalistyczna)”, „kultura (specjalistyczna)” i „komunikacja (specjalistyczna)”. Z omówionych założeń lingwistyki antropocentrycznej wynikają dla lingwistów konkretne wytyczne dotyczące prowadzenia badań empirycznych w zakresie komunikacji specjalistycznej. Moim zdaniem wytyczne do badań empirycznych opracowane przez autora antropocentrycznej teorii rzeczywistych języków ludzkich porządkują i rozwijają dotychczasowe metody badawcze w odniesieniu do porozumiewania się specjalistów. Wspomniane wytyczne można streścić w następujący sposób:

- a) Przedmiotem badań lingwistyki antropocentrycznej, w przeciwieństwie do lingwistyki tradycyjnej, są rzeczywiste języki (specjalistyczne), nie zaś konstrukty mentalne, np. „angielski język zarządzania projektami”. Celem badacza jest zatem dążenie do rekonstrukcji rzeczywistych języków (specjalistycznych), czyli do poznania właściwości językowych konkretnych specjalistów, a dokładniej ich właściwości tekstotwórczych i tekstoanalitycznych, jak również dyskursywnych, na podstawie których specjaliści mogą realizować konkretne dyskursy specjalistyczne w formie ustnej/ pisemnej/ hybrydowej, czyli wchodzić w specjalistyczne interakcje tekstowe (F. Grucza 2010a: 40 i n.).
- b) W celu rekonstrukcji właściwości wymienionych w punkcie a) należy zebrać odpowiedni materiał badawczy (lingwistyczny), czyli teksty wytworzone, uzewnętrznione, odebrane i (w większym lub mniejszym stopniu) zrozumiane. Jak wyczerpująco uda się zrekonstruować rzeczywisty język specjalistyczny, zależy od bogactwa dostępnego i wziętego pod uwagę materiału badawczego, czyli od bogactwa zbioru wziętych pod uwagę tekstów (*ibid.*).
- c) Analizie należy poddać także konteksty i konsytuacje (rozd. 1.2.2.10. i 1.2.2.11.), w których realizowany jest dyskurs specjalistyczny, oraz ustalić, czy te okoliczności są powszechne czy też wyjątkowe (*ibid.* s. 47).

- d) Lingwistykę antropocentryczną wyróżnia to, że rozszerza ona możliwości badawcze, tzn. dopuszcza możliwość rekonstrukcji polilektów specjalistycznych wspólnot multikulturowych i multilingwalnych na podstawie rzeczywistego specjalistycznego dyskursu multikulturowego i multilingwalnego (*ibid.* s. 52).
- e) Badania z zakresu lingwistyki antropocentrycznej mogą obejmować także rzeczywiste dyskursy specjalistyczne prowadzone poprzez teksty „niepoprawne czy ułomne” (*ibid.*).
- f) W analizie lingwistycznej uwzględnia się „wszystkie występujące w nich [= rzeczywistych aktach dyskursywnych (tekstowych) interakcji – J.Z.] współczynniki spełniające jakiegokolwiek role komunikacyjne, a nie tylko te, które tradycyjnie traktuje się jako ich współczynniki językowe” (*ibid.* s. 52–53). Do materiału badawczego można też włączyć współczynniki para- i ekstrajęzykowe (zob. rozdz. 1.1.4.) oraz inne kulturowe współczynniki dyskursu specjalistycznego (*ibid.*).

Warto jeszcze raz podkreślić rzecz następującą: Zgodnie z założeniami lingwistyki antropocentrycznej, prymarny materiał badawczy do analizy lingwistycznej stanowią konkretne teksty specjalistyczne i inne przejawy działań komunikacyjnych konkretnych specjalistów, dostępne bezpośredniej obserwacji empirycznej. To oznacza ograniczenie badań do konkretnych specjalistów i ich konkretnych wytworów/ działań językowych (F. Grucza 2010a: 36). W rezultacie analizy lingwistycznej na tak zdefiniowanym materiale badawczym można dokonać rekonstrukcji tekstotwórczych i tekstoanalitycznych oraz dyskursywnych właściwości specjalistów, czyli ich rzeczywistych języków specjalistycznych (*ibid.* s. 41–43), na podstawie których wytworzyli oni badane teksty/ dyskursy specjalistyczne, zrealizowali analizowane działania i wywołali konkretne dostrzeżone skutki komunikacyjne (*ibid.* s. 32). W dalszym etapie analiza lingwistyczna może prowadzić do oceny stanu komunikacji specjalistycznej realizowanej przez konkretnych specjalistów (pozyskiwanie i gromadzenie wiedzy diagnostycznej lub anagnostycznej o komunikacji specjalistycznej) oraz do próby optymalizacji prowadzonego dyskursu specjalistycznego (pozyskiwanie i gromadzenie wiedzy prognostycznej o komunikacji specjalistycznej).

Wyniki analizy materiału badawczego na podstawie wytycznych do badań empirycznych wynikających z lingwistyki antropocentrycznej przedstawię w podrozdziale 4.3.

4.3. Wyniki analizy materiału badawczego

Uczestnicy globalnych zespołów projektowych (tu: Zespołu) porozumiewają się za pomocą e-maili (niemalże) każdego dnia w trakcie realizacji projektu. W niniejszym podrozdziale omówię wyniki analizy e-mailowego dyskursu specjalistycznego prowadzonego przez wybrany globalny zespół wirtualny, wykonujący określony projekt w globalnej korporacji GLOBAL. Wstępny opis materiału badawczego przedstawiłam w podrozdziale 4.1.2. W tym miejscu pragnę podkreślić, że analizowane w niniejszej pracy zapisy komunikacji projektowej można, za Arnulfem Deppermannem (2000: 105–106), uznać za typowe (dla danej dziedziny), reprezentatywne (rutynowe,

często stosowane) i relewantne (niezbędne do wykonywania powierzonych zadań). Chciałabym również dodać, że ewentualne przykłady przedstawione w niniejszym podrozdziale pochodzą z materiału przekazanego przez firmę GLOBAL i są cytowane z zachowaniem oryginalnego formatowania. Natomiast pojawiające się w przykładach nawiasy kwadratowe z trzema kropkami [...] oznaczają partie tekstu, które z uwagi na poufność informacji, musiały zostać usunięte. Nawiasy z kropkami zastępują w głównej mierze nazwy zadań typowych dla GLOBAL. Ich pominięcie pozostaje bez wpływu na interpretowanie wyników przeprowadzonej analizy.

Szczegółowe dane dotyczące materiału badawczego, można przedstawić w następujący sposób:

Nazwa pliku (alfabetycznie)	Opis	Data	Zespół	Faza projektu	Liczba e-maili
komunikacja w projekcie 1	Uczestnicy Zespołu komunikują się ze sobą w sprawie finalnej obróbki plików (etap III wewnętrznej realizacji projektu). Za ostateczne przygotowanie plików odpowiedzialni są DTP i ENG. Na początku tej fazy zostają wyjaśnione wszystkie niedociągnięcia z etapu II w bezpośredniej komunikacji między GPM-em a LPM-em. Po wyjaśnieniu wszelkich kwestii z LPM-em, GPM inicjuje dalsze prace niezbędne do zakończenia projektu, porozumiewając się z ENG i DTP. Następnie ENG i DTP wyjaśniają między sobą kwestie techniczne. GPM jako kierownik projektu pozostaje uwzględniony w kopii korespondencji prowadzonej między ENG i DTP.	27.01.2011 – 04.02.2011	GPM, DTP, ENG, LPM	III	25
komunikacja w projekcie 2	Uczestnicy Zespołu porozumiewają się w sprawie wstępnej obróbki plików ¹⁴¹ . Pliki muszą najpierw zostać przygotowane przez DTP i ENG, by można było podjąć kolejne działania. Komunikację inicjuje GPM (kierownik projektu). Z chrono-	20.01.2011 – 21.01.2011	GPM, DTP, ENG	I	6

¹⁴¹ Z uwagi na poufność danych nie przedstawiam w niniejszej pracy na czym polega przygotowanie plików przez Zespół. Z punktu widzenia analizy komunikacji i prezentacji jej wyników ten proces nie odgrywa większego znaczenia.

	logicznego punktu widzenia należy uznać tę komunikację za najstarszą (zob. też kolumna Data), tzn. można mówić o etapie I wewnętrznej realizacji projektu w Zespole.				
komunikacja w projekcie 3	Do komunikacji przy realizacji projektu zostaje włączony LPM, odpowiedzialny za „właściwe” przygotowanie plików. Z LPM-em komunikuje się ENG, a w kopii korespondencji (CC ¹⁴²) uwzględniany jest GPM, lecz LPM i GPM nigdy nie porozumiewają się ze sobą bezpośrednio. W tym przypadku można mówić o etapie II wewnętrznej realizacji projektu.	21.01.2011 – 31.01.2011	GPM, DTP, ENG, LPM	II	10

Tabela 3. Analiza korpusu – kwestie organizacyjne

Z Tabeli 3. opracowanej w oparciu o rozważania Britty Thörle (2005: 45) wynika, że projekt składał się z trzech etapów, a łącznie zostało wytworzonych 41 e-maili. W Tabeli 4. podaję liczbę e-maili utworzonych przez poszczególnych członków Zespołu, zarówno w poszczególnych fazach projektu jak i łącznie podczas realizacji projektu:

Osoba	Faza I	Faza II	Faza III	Razem
ENG	2	4	8	14
DTP	1	0	9	10
GPM	3	2	6	11
LPM	0	4	2	6

Tabela 4. Liczba e-maili wytworzonych przez członków Zespołu w różnych fazach projektu

Stosunkowo niewielka liczba e-maili ujętych w korpusie jest pochodną faktu, że podczas wcześniejszej współpracy z firmą GLOBAL mogłam dokładnie obserwować przebieg wielu projektów globalnych, a nawet w nich uczestniczyć. Na potrzeby niniejszej pracy wybrałam wspólnie z przedstawicielami GLOBAL jeden z najbardziej reprezentatywnych projektów realizowanych w tej korporacji w celu analizy e-mailowego dyskursu specjalistycznego (zob. specjalistyczny wzór dyskursywny, rozdz. 4.2.2.(11) i 4.2.2.(15)).

¹⁴² CC = z ang. *carbon copy* (kopia e-maila), zob. rozdz. 4.1.3.

W podrozdziale 4.2.2.(2a) stwierdziłam za Arnulfem Deppermannem (2008), że analizę materiału badawczego należy rozpocząć od postawienia wstępnych pytań badawczych. Pytania badawcze, które zadałam przed przystąpieniem do analizy materiału badawczego można ująć następująco:

- A. W jaki sposób uczestnicy globalnego projektu wirtualnego rozpoczynają interakcję e-mailową? Jak rozpoczęcie dyskursu wpływa na przebieg interakcji?
- B. Jak wygląda z komunikacyjnego punktu widzenia zakończenie interakcji w e-mailowym dyskursie specjalistycznym?

Natomiast w trakcie analizy postawiłam kolejne pytanie badawcze:

- C. W jaki sposób uczestnicy Zespołu są informowani, do kogo adresowany jest dany e-mail i kto jest zobowiązany do podjęcia działań i udzielenia odpowiedzi na e-mail, a kto jest informowany o statusie realizacji projektu?
- D. Czy tytułowanie e-maila specjalistycznego ma wpływ na reakcję odbiorcy?
- E. W jaki sposób uczestnicy Zespołu odsyłają pozostałych członków Zespołu do innych tekstów relewantnych przy realizacji projektu?
- F. Jakie akty illokucyjne występują w e-mailowym dyskursie specjalistycznym i jakie reguły komunikacyjne stosują uczestnicy Zespołu w celu osiągnięcia zamierzonych celów komunikacyjnych?
- G. Jakie są aspekty grzecznościowe e-mailowego dyskursu specjalistycznego prowadzonego przez członków globalnego zespołu wirtualnego w języku angielskim jako *lingua franca* i jakie jest ich znaczenie podczas realizacji projektu?

Aby wyniki badań przedstawić w przejrzysty sposób, zdecydowałam się na podział niniejszego podrozdziału na dwie główne części: płaszczyznę wzorów tekstowych i dyskursywnych (4.3.1.) oraz płaszczyznę illokucyjną (4.3.2.) w e-mailowym dyskursie specjalistycznym. W pierwszej części omówię kwestie związane z konwencjami (komunikacyjnymi) stosowanymi przez członków Zespołu, zaś w drugiej przedstawię akty illokucyjne przez pryzmat realizacji globalnych projektów.

4.3.1. Płaszczyzna wzorów tekstowych i dyskursywnych

Kwestie związane z płaszczyzną wzorów tekstowych i dyskursywnych w e-mailowym dyskursie specjalistycznym prowadzonym przez uczestników Zespołu omówię głównie w oparciu o dotychczasowe ustalenia z zakresu analizy dyskursu pisanego, analizy dyskursu mownego i antropocentrycznego podejścia do języków ludzkich (por. rozdz. 4.2.2. i 4.2.3.). W pierwszej kolejności pragnę przedstawić, jak uczestnicy Zespołu rozpoczynają komunikować się ze sobą (rozd. 4.3.1.1.). Następnie (rozd. 4.3.1.2.) omówię, w jaki sposób członkowie Zespołu zakończyli e-mailowy dyskurs specjalistyczny. W trakcie analizy okazało się, że w komunikacji projektowej ważne są także: adresowanie i przeznaczenie poszczególnych e-maili specjalistycznych (rozd. 4.3.1.3.), tytułowanie dyskursu specjalistycznego (rozd. 4.3.1.4.) i kwestie związane z intertekstowością (rozd. 4.3.1.5.).

4.3.1.1. Rozpoczęcie e-mailowego dyskursu specjalistycznego

Z mojego doświadczenia, a także z uwag przedstawionych w literaturze przedmiotu (por. A. Duszak 1998: 128 i n., rozdz. 4.2.2.(11) i (12)) wynika, że w przypadku e-mailowego dyskursu specjalistycznego niezwykle istotny jest etap jego rozpoczęcia, tzw. „faza inicjalna”. Im dokładniejsze będą początkowe ustalenia i im klarowniej opisany zostanie cel współpracy, tym większe jest prawdopodobieństwo sukcesu projektu. Na etapie rozpoczęcia projektu dochodzi również do zainicjowania między-ludzkiej relacji i budowania „zrębów” komunikacyjnej równowagi (zob. rozdz. 4.3.2.4.).

Na początku należy podkreślić, że rozpoczynanie e-mailowego dyskursu (specjalistycznego), a także jego realizacja, wiąże się z oczywistymi ograniczeniami/ barierami, podobnie jak np. komunikacja pisemna poprzez list lub komunikacja ustna przez telefon, porozumiewanie się przez drzwi itp. (por. A. J. Liddicoat 2007: 213 i 251). Uczestnicy e-mailowego dyskursu specjalistycznego otrzymują tekst w formie zmaterIALIZED (postać wyrażeniowa) i nie mają bezpośredniego kontaktu z autorem tekstu. Można się spierać, czy otrzymanie e-maila to jest już rozpoczęcie interakcji czy jeszcze nie. Na gruncie lingwistyki antropocentrycznej w takim przypadku komunikacja nie ma jeszcze miejsca. Odbiorca musi bowiem zrozumieć sygnał nadawcy (tu: e-mail specjalistyczny), co przejawia się w jego reakcji na otrzymany e-mail (rozdz. 1.1.4.). Samo „nadanie sygnału” nie wystarcza, by mogło dojść do porozumienia. Podobnie w przypadku dzwoniącego telefonu: dzwonenie można traktować jako „wezwanie”¹⁴³ do interakcji, lecz nie można uznać za rozpoczęcie komunikacji.

W analizie dyskursu pisanego mowa jest o tzw. „wskaźnikach umożliwiających uznanie danego tekstu/ dyskursu (specjalistycznego) za całość”¹⁴⁴, do których zalicza się m.in. wskaźniki dotyczące „nośnika” danego e-maila specjalistycznego/ dyskursu (specjalistycznego). W odniesieniu do e-maili (specjalistycznych) nośnikiem jest komputer z łączem internetowym i z oprogramowaniem umożliwiającym odbieranie i nadawanie e-maili (specjalistycznych).

W pierwszej kolejności odbiorca danego e-maila „identyfikuje” otrzymanie wiadomości wzrokowo (i słuchowo), gdyż na ekranie komputera pojawia się tzw. „alert” w formie wizualnej (i dźwiękowej) o otrzymanej wiadomości. Nazwa „Skrzynka odbiorcza” w Outlooku jest pogrubiona, a obok w nawiasie podana jest ilość nowych e-maili. Dodatkowo ikona przy każdym nieprzeczytanym e-mailu to zamknięta koperta (w przypadku przeczytanych wiadomości ikona zmienia się z zamkniętej koperty w otwartą), a nazwa nadawców, tytuł e-maili, data ich otrzymania są również pogrubione. Zatem na podstawie nagłówka (tzw. „mnemotechniczny sygnał makrostrukturalny”, zob. rozdz. 4.2.2.(13)) odbiorca może dokonać „kolejnego etapu” identyfikacji w odniesieniu do danego e-maila, czyli dowiedzieć się, kto jest autorem danego e-maila, czego on dotyczy (o czym będzie dyskurs), kiedy „wpłynął” do skrzynki odbiorcy i czy nadawca oznaczył go jako „ważną wiadomość”. Klikając wybrany e-mail, odbiorca otwiera go. Po otwarciu e-maila, odbiorca może odczytać, do

¹⁴³ W lit. ang. *summons*.

¹⁴⁴ Zob. w lit. niem. *Abgrenzungshinweise*, H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 41 i n.

kogo dany e-mail został wysłany (pod warunkiem, że nadawca nie umieścił adresów e-mailowych odbiorców w tzw. „kopii ukrytej” (zob. rozdz. 4.1.3.). W zespołach projektowych e-maile są najczęściej przesyłane do grupy osób, a adresy e-mailowe wszystkich adresatów są widoczne dla każdego z nich. Ponadto po otwarciu e-maila odbiorca może przeczytać tekst właściwy e-maila (zob. rozdz. 4.1.3.).

Tekst właściwy stanowiący początek dyskursu rozpoczyna się od powitania nadawcy bądź nadawców. Jack Sidnell (2010: 197) zauważył, że powitania służą identyfikacji osób znajdujących się:

To greet someone essentially presupposes an already existing relationship of some kind and thus the possibility of mutual recognition. Presumably this is why, if you go up to a stranger on the street and say “hello”, they are as likely to give you a cold look and walk away as they are to return the greeting (J. Sidnell 2010: 197).

W specjalistycznej komunikacji e-mailowej członkowie globalnych zespołów wirtualnych najczęściej nie znają się osobiście. Może się wprawdzie zdarzyć, że pracowali wcześniej nad określonym projektem i rozpoznają swoje nazwiska i funkcje w firmie. Niektórzy pracownicy dość często (kilkanaście razy w roku) realizują wspólnie podobne projekty, stąd znają się lepiej. Jednak w przypadku analizowanego materiału badawczego można zauważyć, że uczestnicy Zespołu raczej nie poznali się wcześniej, tzn. nie realizowali wspólnie żadnego projektu. W ich komunikacji brakuje bowiem odniesień do wcześniejszych projektów, a także osobistych zwrotów. Można przypuszczać, że kierownictwo wyższego szczebla z poszczególnych krajów zdecydowało o tym, kto będzie brał udział w omawianym projekcie. Mimo że członkowie Zespołu nie znają się osobiście, kierownik projektu (GPM) wita swoich współpracowników (ENG i DTP) i rozpoznaje ich, czyli używa ich imion¹⁴⁵:

Hi, DTP and ENG,

Please find the [...] at the location below:
FTP address

Przykład 1. Rozpoczęcie e-mailowego dyskursu specjalistycznego

Powitanie w Przykładzie 1. składa się z dwóch części: (a) z imion adresatów połączonych spójnikiem „and” i (b) z wyrazu „Hi”. Takie (nieformalne) powitanie nie byłoby możliwe w komunikacji ustnej np. „twarzą w twarz”, gdyby uczestnicy dyskursu mownego nie poznali się wcześniej. Na ogół powitanie jakiegokolwiek osoby zakłada bowiem istnienie (osobistej) relacji między uczestnikami dyskursu mownego, tzn. mówcy-słuchacze musieli poznać się wcześniej (por. np. A. Wierzbicka 1999: 58). Jeśli mówcy-słuchacze nie poznali się wcześniej, a przynajmniej jedna z tych osób chce rozpocząć rozmowę z drugą, wówczas osoba pragnąca wszcząć dyskusję

¹⁴⁵ W materiale badawczym imiona uczestników Zespołu zostały zamienione ich funkcjami w projekcie (tzw. maskowanie).

(w języku angielskim) korzysta z tzw. *pick-up* lub *pick-up lines*, czyli najczęściej, choć nie zawsze, zadając pytania, np.: *Don't I know you from somewhere?*, *Do you have a light?*, *Do you know when the bus is scheduled to arrive?* (J. Sidnell 2010: 197–198). Powitanie przywołane w Przykładzie 1. nie zdarza się w zasadzie także w komunikacji e-mailowej, jeżeli porozumiewające się ze sobą osoby nie poznały się wcześniej. Jeżeli jednak dana osoba zdecyduje się napisać e-mail do innej osoby, to bezpośrednio po powitaniu (zwrocie do adresata/ adresatów) przedstawia się bądź wyjaśnia, w jakim celu pisze. Tymczasem w specjalistycznej komunikacji e-mailowej w przedsiębiorstwie nie ma konieczności przedstawiania się ani opisywania sprawy. Ponadto pracownicy nie musieli się wcześniej poznać osobiście, by możliwe było rozpoczęcie dyskursu od powitania z użyciem wyrazu „Hi” w połączeniu z imieniem odbiorcy. Można jednak przyjąć, że wspomniana relacja między pracownikami, którzy nie poznali się wcześniej, istnieje z uwagi na ich zatrudnienie w tym samym przedsiębiorstwie i wspólną realizację projektu. Warto jednak podkreślić, że w specjalistycznej komunikacji e-mailowej mimo braku „właściwej” znajomości między uczestnikami Zespołu, witają się oni w sposób nieformalny, co niekoniecznie ma na celu nawiązanie relacji osobistej.

(a) Zdaniem Anthony’ego J. Liddicoata (2007: 227), używanie imion w powitaniu (komunikacja przez telefon) wskazuje dobitnie na rozpoznanie uczestników dyskursu. W e-mailowym dyskursie specjalistycznym użycie imienia współpracownika jest również potwierdzeniem zasady nazywanej w języku angielskim *recipient design*, tzn. dyskurs jest inicjowany przy uwzględnieniu innych osób (partnerów), czyli konkretnych adresatów: *the fundamental principle of recipient design: the expectation that talk is specifically designed for the particular others who are the recipients* (J. Sidnell 2010: 207).

Używanie imion adresatów e-maila specjalistycznego umożliwia pominięcie/ skrócenie etapu poznawania się i skrócenie dystansu (A. Wierzbicka 1999: 56 i n.), dzięki czemu uczestnicy Zespołu mogą bez zbędnej zwłoki przejść do realizacji wyznaczonych zadań. W warunkach profesjonalnej realizacji projektu celem nadrzędnym jest wykonanie projektu na czas i zgodnie z określonymi wytycznymi (rozd. 3.1.1.1.), nie zaś nawiązywanie/ budowanie/ zacieśnianie itp. relacji towarzyskich z pozostałymi uczestnikami Zespołu. Niemniej jednak nawiązanie relacji międzyludzkiej i wytworzenie komunikacyjnej równowagi (zob. rozdz. 4.3.2.4.) znacznie ułatwia wspólne dążenie do określonego celu. Używanie imion poszczególnych osób przykuwa ich uwagę, tzn. nadawca sygnalizuje, że dany e-mail dotyczy w równej mierze wyliczonych w powitaniu adresatów e-maila i jest do nich skierowany, nie zaś przesyłany „do wiadomości”. Na marginesie warto dodać, że pracownicy w GLOBAL, za wyjątkiem kilku osób należących do najwyższej kadry kierowniczej, mówią do siebie po imieniu, nie tylko porozumiewając się w języku angielskim, ale też komunikując się w swoich językach ojczystych niezależnie od kraju i przyjętych w nim reguł wzajemnego porozumiewania się. Taki stan rzeczy wskazuje na to, że ze względu na kwestie językowe, model korporacji GLOBAL należy określić jako geocentryczny (zob. rozdz. 2.3.1.). Można tam bowiem zauważyć wysoki stopień ujednolicenia standardów działania komunikacyjnego podejmowanego przez wszystkich

pracowników GLOBAL. Poza tym o geocentrycznym modelu firmy świadczy fakt, że w GLOBAL porozumiewają się ze sobą nie tylko przedstawiciele kadry zarządzającej z poszczególnych jednostek biznesowych, ale także pracownicy niższych szczebli zatrudnieni w 26 krajach świata.

(b) Dodatkowo we wspomnianym powitaniu następuje niejako skrócenie dystansu między członkami Zespołu poprzez zastosowanie wyrazu „Hi” w powitaniu. Wyraz „Hi” jest uważany za bardziej nieformalny w powitaniach niż słowo „Hello” (A. J. Liddicoat 2007: 219), lecz bez względu na to, który wyraz zostanie użyty w powitaniu w języku angielskim, ich zastosowanie wskazuje na istniejącą już relację między poszczególnymi osobami (J. Sidnell 2010: 197). Jak wspomniałam powyżej, uczestnicy Zespołu nie poznali się wcześniej osobiście, tzn. po raz pierwszy porozumiewają się, realizując wspólnie projekt. Można jednak uznać, że praca na rzecz tej samej firmy i wspólna realizacja projektu są uznawane przez uczestników Zespołu za wystarczające przesłanki istnienia relacji między nimi. Poza tym stosowanie wyrazu „Hi” (nie zaś „Hello”) w komunikacji e-mailowej to także jedna z niepisanych zasad przyjęta we wszystkich jednostkach przedsiębiorstwa, z którego pochodzi materiał badawczy, co jest kolejnym dowodem na geocentryczny model korporacji GLOBAL. Wyraz „Hi” jest krótszy od wyrazu „Hello”, co również może być decydujące przy wyborze powitania z użyciem słowa „Hi”, jeśli dana osoba rozsyła każdego dnia wiele e-maili. Zatem można zauważyć, że chociaż uczestnicy Zespołu komunikują się ze sobą w celach zawodowych (kwestie formalne), to rozpoczęcie dyskursu jest nieformalne i prowadzi bezpośrednio do realizacji projektu.

Powitanie w e-mailowym dyskursie specjalistycznym służy podtrzymaniu interakcji i budowaniu podstawy zaplanowanych wspólnych działań, a jego celem nie jest samo powitanie odbiorcy e-maila, jak to może mieć miejsce np. w komunikacji „twarzą w twarz”. Można to stwierdzić na podstawie zdania użytego przez GPM-a w e-mailu inicjującym interakcję (Przykład 1.). GPM podaje link (*FTP address*), pod którym pozostali uczestnicy Zespołu znajdują materiały do pracy. Chociaż GPM nie pisze o tym eksplikywnie, to oczekuje, że pozostali uczestnicy zapoznają się ze wskazanymi materiałami (w szczególności z harmonogramem pracy, instrukcjami) i rozpoczną wykonywanie powierzonych im zadań, a w razie problemów będą zgłaszać się do GPM-a z pytaniami. Reakcja odbiorców (ENG, DTP) e-maila z Przykładu 1. jest zgodna z oczekiwaniami nadawcy (tzw. „skutki preferowane”, zob. rozdz. 4.2.2.(10)). ENG zadaje bowiem pytania związane z materiałami do pracy, a DTP i ENG informują o wynikach/ postępkach wykonanych zadań. Warto jednak podkreślić, że w dalszej komunikacji GPM nie reaguje na wypowiedź ENG, tzn. nie odpowiada na postawione przez niego pytania i nie wyjaśnia/ nie potwierdza kwestii problematycznych. Można uznać, że GPM ignoruje nadawcę (por. rozdz. 4.2.2. (10)).

Z kolei e-mail specjalistyczny, rozpoczynający drugi etap realizacji projektu, stworzył ENG. Podobnie jak GPM (e-mail z Przykładu 1.), tak i ENG ma na celu rozpoczęcie dyskursu z osobą, która nie brała udziału w etapie I projektu, czyli z LPM-em. Podobnie jak w Przykładzie 1., nadawca e-maila wita odbiorcę, używając wyrazu „Hi” i zwracając się do niego po imieniu, mimo że nie doszło do wcześniejszego spotkania pomiędzy tymi osobami. Jednak w przeciwieństwie do Przykładu 1.

zamiar podtrzymania interakcji i budowania podstawy zaplanowanych wspólnych działań (por. rozdz. 4.3.2.4.) jest w przypadku rozpoczynania drugiego etapu realizacji projektu widoczny znacznie wyraźniej (choćby z uwagi na długość¹⁴⁶ wiadomości rozpoczynającej drugą fazę projektu), tzn. nadawca formułuje konkretną prośbę: *I would like to ask you for*, następnie podaje szczegóły dotyczące pracy, która leży w kompetencji LPM-a, używając następujących wyrażen:

[...] should be [...] as per attached [...] file

Please, see the further details below:

[...] should be stored in [...]; please do not rename [...] because [...] will not work properly.

Opisując szczegóły dotyczące powierzonego zadania, ENG wykorzystuje możliwości typograficzne, które można stosować w e-mailach, głównie pogrubienie i dwa kolory czcionki. W ten sposób ENG zwraca uwagę LPM-a na istotne kwestie, których nie należy ignorować przy realizacji projektu. Właściwie e-mail ENG można uznać za instrukcje (wyróżniłam je za pomocą podkreślenia w wyrażeniach przywołanych powyżej), zgodnie z którymi powinien postępować LPM, wykonując swoją pracę.

Na zakończenie swojej wiadomości ENG zachęca LPM-a do interakcji w przypadku, gdyby pojawiły się pytania związane z realizacją projektu: *If you have any questions, please let me know* (zob. grzecznościowy akt wspomagający, rozdz. 4.3.2.4.). Dzięki użyciu przytoczonych powyżej zdań następuje silniejsze podtrzymanie interakcji między uczestnikami dyskursu niż w przypadku e-maila z Przykładu 1. LPM jest zachęcony, a nawet zmotywowany do omawiania z ENG kwestii problematycznych w trakcie realizacji projektu. Nadawca wie dokładnie, jakie powinny być rezultaty pracy LPM-a. Precyzyjny opis zadania może służyć nie tylko celom motywacyjnym, lecz nadawca wyraża w ten sposób swoje życzenie, by zadanie powierzone rozmówcy zostało jak najlepiej wykonane.

Zatem można wywnioskować, iż rozpoczęcie dyskursu w e-mailowym dyskursie specjalistycznym zawiera następujące elementy:

1. wezwanie do interakcji (otrzymanie e-maila);
2. identyfikację nadawcy, tematu i daty otrzymania e-maila (nagłówek e-maila);
3. powitanie (słowo powitalne);
4. bezpośredni zwrot do odbiorcy (imię odbiorcy/ imiona odbiorców);
5. opis zadania do wykonania – może być mniej lub bardziej deskryptywny, co może służyć podtrzymaniu interakcji, motywacji współpracownika do realizacji określonych działań, rozbudowaniu prośby o poprawne wykonanie danego zadania.

Należy dodać, że przejście do przedstawienia głównego tematu w rozpoczynaniu e-mailowego dyskursu specjalistycznego następuje dość szybko, ponieważ współpracownicy nie muszą się wzajemnie przedstawiać ani dokładnie opisywać celu swo-

¹⁴⁶ E-mail rozpoczynający pierwszy etap realizacji projektu liczy 14 wyrazów, zaś e-mail rozpoczynający drugi etap realizacji projektu składa się ze 163 słów.

jej wiadomości. Można zatem mówić o pewnej konwencji (por. A. Duszak 1998: 20) rozpoczynania e-mailowego dyskursu specjalistycznego.

Powyższe wyniki upoważniają do stwierdzenia, że w e-mailowym dyskursie specjalistycznym prowadzonym podczas realizacji projektu, rozpoczęcie dyskursu odbywa się dwa razy, co jest związane z włączeniem kolejnej osoby do Zespołu w celu wykonania wszystkich zadań przewidzianych w projekcie. Podobnie w kwestii zakończenia e-mailowego dyskursu specjalistycznego prowadzonego przez Zespół, należy poddać analizie dwa przykłady zamykania dyskursu, które wynikają z dwóch przypadków rozpoczęcia dyskursu omówionych w niniejszym podrozdziale.

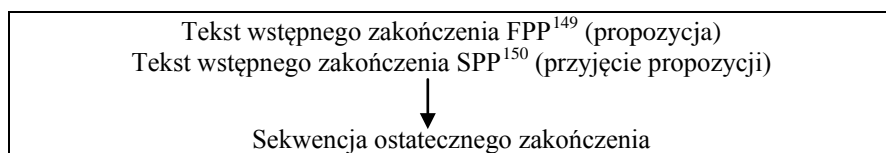
4.3.1.2. Zakończenie e-mailowego dyskursu specjalistycznego

W literaturze przedmiotu dotyczącej zamykania dyskursu mownego panuje zgodność co do faktu, że zakończenie rozmowy nie jest sprawą łatwą: „Kończenie kontaktu jest trudniejszym zadaniem konwersacyjnym niż rozpoczęcie” (Z. Nęcki 1992: 111). Większość autorów analizujących zakończenia dyskursów mownych już we wstępie swoich rozważań wymienia słowo „problem”: *Closing a conversation provides a particular interactional problem* (A. J. Liddicoat 2007: 255); *What is the Closing Problem?* (J. Sidnell 2010: 215). Wielu z nich, np. Paul ten Have (2007: 18), Jack Sidnell (2010: 214), przywołuje w odniesieniu do zamykania dyskursu również sformułowanie *Opening up closings*, które w 1969 roku Emanuel Abraham Schegloff i Harvey Sachs użyli w tytule swojego wystąpienia na dorocznym spotkaniu Amerykańskiego Stowarzyszenia Socjologów (*American Sociological Association*) w San Francisco. Autorzy referatu, który następnie został opublikowany w formie artykułu (1973 rok), utrzymują bowiem, że rozmowa nie kończy się „tak po prostu”, lecz musi zostać doprowadzona do końca: *the unit ‘a single conversation’ does not simply end, but is brought to a close* (E. A. Schegloff i H. Sachs 1973: 289/ 1999: 263, por. też S. Bonacchi 2011a: 226). Należy jednak podkreślić, że zamykanie dyskursu jest tu rozumiane jako „problem” uczestników dyskursu, nie zaś jako „problem” badaczy:

In the ensuing discussion, therefore, it should be clearly understood that the ‘closing problem’ we are discussing is proposed as a problem for conversation-
alists; we are not interested in it as a problem for analysts except insofar as, and in the ways, it is a problem for participants. (By ‘problem’ we do not intend puzzle, in the sense that participants need to ponder the matter of how to close a conversation. We mean that closings are to be seen as achievements, as solutions to certain problems of conversational organization. While, for many people, closing a conversation may be a practical problem in the sense that they find it difficult to get out of a conversation they are in, that problem is different from the problem of closing that we are concerned with. The problem we are concerned with sets up the possibilities of a practical problem but does not require that such practical problems occur. Our discussion should then be able to furnish bases for the existence of practical problems of closing conversations.) (E. A. Schegloff/ H. Sachs 1973: 290–291).

W e-mailowym dyskursie specjalistycznym, podobnie jak w dyskursie mownym, „zwyczajne” zaprzestanie rozmowy, nie stanowi rozwiązania „problemu” (pisali o tym już E. A. Schegloff i H. Sachs 1973: 295), gdyż jest to sprzeczne z regułami tworzenia wypowiedzi oraz z regułami posługiwania się nimi (rozdz. 1.1.1.). Należy zastanowić się nad dwiema kwestiami związanymi z zakończeniem e-mailowego dyskursu specjalistycznego. Po pierwsze w jakim momencie można/ należy zakończyć e-mailowy dyskurs specjalistyczny, a po drugie w jaki sposób dochodzi do zamknięcia e-mailowego dyskursu specjalistycznego.

W materiale badawczym otrzymanym od GLOBAL można wyróżnić dwa momenty zakończenia dyskursu (podobnie jak dwa momenty rozpoczęcia dyskursu, zob. 4.3.1.1.), które łączą się z wykonaniem określonej pracy. Pierwszy z nich ma miejsce w trakcie fazy III projektu, kiedy to LPM poprawił niedociągnięcia w wykonanej pracy i tym samym zakończył udział w projekcie. Z kolei drugi moment zakończenia dyskursu można odnotować, kiedy ENG przygotował finalny produkt dla klienta (zakończenie fazy III). Należy jednak podkreślić, że w obu wymienionych przypadkach zamknięcie dyskursu nie odbywa się w sposób „prosty”, przy czym wyraz „prosty” oznacza tu sytuację, kiedy jeden z rozmówców proponuje w odpowiednim momencie zakończenie dyskursu, np. używając słowa *Goodbye*, zaś drugi rozmówca akceptuje propozycję pierwszego i odpowiada *Goodbye*. Okazuje się bowiem, że nawet w komunikacji bezpośredniej taka idealna sytuacja zdarza się niezwykle rzadko (potwierdza to m.in. A. J. Liddicoat 2007: 256 i n.). Podobnie jak w komunikacji ustnej, tak i w e-mailowym dyskursie specjalistycznym jego uczestnicy muszą wspólnie „wyrazić zgodę” na to, by zamknąć dyskurs. Aby to uczynić, korzystają oni z tzw. „struktury” (A. J. Liddicoat 2007: 257), która umożliwia im sprawdzenie/ustalenie, czy wszystkie sprawy (zadania) zostały poprawnie zakończone. Negocjowanie ustaleń (tzw. sekwencje wstępnego zakończenia¹⁴⁷) nie zalicza się bowiem do ostatecznego zamknięcia dyskursu (*ibid.*). Po dokonaniu wszelkich ustaleń i przy obopólnej zgodzie, uczestnicy dyskursu mogą go zamknąć¹⁴⁸. Zatem jeśli jeden z uczestników wyrazi propozycję zamknięcia dyskursu, a drugi na to przystanie, wówczas etap zakończenia dyskursu wygląda następująco:



Schemat 28. Zakończenie dyskursu mownego przy obopólnej zgodzie rozmówców (za A. J. Liddicoat 2007: 258)

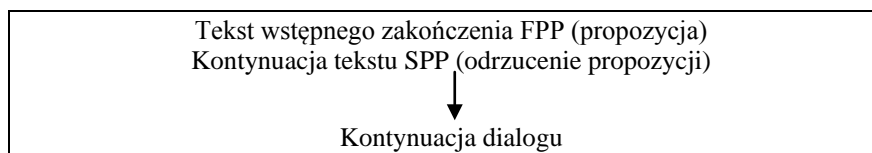
¹⁴⁷ W lit. ang. *pre-closing sequences*.

¹⁴⁸ W lit. ang. *terminal sequence*.

¹⁴⁹ FPP = *first pair part* (zob. rozdz. 4.2.2.(6))

¹⁵⁰ SPP = *second pair part* (zob. rozdz. 4.2.2.(6))

Natomiast jeśli drugi z uczestników dyskursu nie zgodzi się na zakończenie dyskursu, wtedy dyskurs jest kontynuowany:



Schemat 29. Próba zakończenia dyskursu mownego – brak obopólnej zgody rozmówców (za A. J. Liddicoat 2007: 258)

Tekst wstępnego zakończenia (FPP lub SPP) i kontynuacja tekstu SPP to tzw. *turns* (zob. rozdz. 4.2.2.(6)), które w odniesieniu do e-mailowego dyskursu specjalistycznego należy rozpatrywać na poziomie poszczególnych e-maili (por. P. Handler 2002: 143 i n.).

Uwzględniając powyższe uwagi nt. finalizacji dyskursu mownego, można stwierdzić, że pierwszy „moment” zakończenia e-mailowego dyskursu specjalistycznego obejmuje 9 e-maili w fazie II i 3 e-maile w fazie III realizacji projektu. Z kolei drugi „moment” zakończenia e-mailowego dyskursu specjalistycznego jest związany z ukończeniem przez członków Zespołu wszystkich zadań przewidzianych w projekcie (można tu mówić o tzw. „globalnym zakończeniu dyskursu”). W tym przypadku dochodzi do zamknięcia dyskursu, który został rozpoczęty przez GPM-a (zob. Przykład 1.). Globalne zamknięcie dyskursu obejmuje 16 e-maili w fazie III projektu. Najpierw zreferuję kwestie związane z zakończeniem dyskursu, mającym miejsce na przełomie fazy II i fazy III projektu, a w dalszej kolejności przejdę do przedstawienia aspektów dotyczących globalnego zakończenia dyskursu.

Omawiając drugi moment rozpoczęcia e-mailowego dyskursu specjalistycznego, wspomniałam, że rozpoczęcie dyskursu było związane z włączeniem kolejnej osoby, czyli LPM-a, do udziału w projekcie. Zatem zakończenie dyskursu wynikało z faktu, że LPM wykonał powierzoną mu pracę i mógł opuścić Zespół. Początkowo LPM zasygnalizował pozostałym uczestnikom projektu, że zrealizował większą część zadania, pisząc (Przykład 2.1.):

Hi Guys,

We have [...] on FTP, rest will follow later today.

FTP address

Regards,
LPM

Przykład 2.1. Zakończenie e-mailowego dyskursu specjalistycznego

W tekście z Przykładu 2.1. LPM niejako „ogłasza”¹⁵¹ zamknięcie dyskursu, a dokładniej rzecz ujmując, zapowiada, że niebawem zgłosi propozycję zamknięcia dyskursu (A. J. Liddicoat 2007: 259 i n.), czyli wytworzy tekst wstępnego zakończenia dyskursu: *rest will follow later today*. W ten sposób LPM tworzy „środowisko implikujące zakończenie”¹⁵² dyskursu (A. J. Liddicoat 2007: 258 i n.). Na podstawie „ogłoszenia” LPM-a o wykonaniu (prawie) w całości powierzonego zadania, GPM może przejść do zlecenia pozostałym uczestnikom Zespołu kolejnych zadań (Przykład 2.2.), których rozpoczęcie jest możliwe dzięki temu, że LPM ukończył swoją pracę. GPM informuje o zakończeniu prac przez LPM-a, zmieniając tytuł dyskursu z:

Subject: RE: [...]

na:

Subject: RE: [...] – [...] from [...]*

gdzie nawias oznaczony gwiazdką zastępuje nazwę zadania wykonanego przez LPM-a. Zaś formułując e-maila do pozostałych uczestników Zespołu, GPM zwraca się do nich z osobna, opisując prace, które mają do wykonania w ramach projektu oraz swoje oczekiwania:

Hi DTP, Please create [...]
Hi ENG, Please let me know when [...] are ready [...]
Regards GPM

Przykład 2.2. Zakończenie e-mailowego dyskursu specjalistycznego

Warto zauważyć, że GPM zwraca się do DTP i ENG osobno w jednym e-mailu (Przykład 2.2.). Obie osoby są też równorzędnymi odbiorcami e-maila (można się o tym przekonać na podstawie linijki „To:”, która w tym miejscu została usunięta, więcej zob. rozdz. 4.3.1.3.). Wspomniane kwestie mogą wskazywać na to, że nadawcy wypowiedzi wykonują zadania, które są ze sobą wzajemnie powiązane, stąd ważne jest, by zarówno DTP jak i ENG wiedzieli, na jakim etapie są wykonywane przez nich zadania. Jest to godne uwagi rozwiązanie stosowane przez niektórych członków Zespołu, którego skuteczność podczas realizacji projektu omówię nieco dokładniej w podrozdziale 4.3.1.3.

Okazuje się jednak, że co najmniej jeden z członków Zespołu (ENG) nie może rozpocząć wyznaczonych dla niego zadań do wykonania, skoro LPM „prawie” ukończył swoją pracę. ENG informuje o tym, tworząc e-mail i przesyłając go do pozosta-

¹⁵¹ W lit. ang. *announcing closure*.

¹⁵² W lit. ang. *closing implicative environment*.

łych uczestników Zespołu. ENG wyjaśnia/ argumentuje, dlaczego nie może podjąć się wykonania swojego zadania. Powód wyjaśnia wielkimi literami: nie WSZYSTKIE (ALL) materiały zostały przygotowane, a jedynie ich część (*just part*). Ponieważ jego zadanie polega na opracowaniu wszystkich materiałów podczas jednego etapu, to jest zmuszony czekać, aż wszystkie materiały zostaną umieszczone przez LPM-a w ustalonym miejscu na serwerze (*so I will wait once all is on FTP*). Zatem ENG odrzuca niedoszłą do skutku próbę zgłoszenia propozycji zamknięcia dyskursu przez LPM-a. Odrzucenie następuje także przez eksplicytnie odniesienie¹⁵³ do wypowiedzi LPM-a: – *email from LPM* (A. J. Liddicoat 2007: 270). ENG używa jeszcze jednego wyrażenia (tzw. „wskaznika argumentacji”, zob. H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 94 i n., uznawanego też za wyrażenie grzecznościowe, zob. rozdz. 4.3.2.4.), którego znaczenie wskazuje na „rację” ENG, a mianowicie: *Thanks for understanding*. Wymienione wyrażenie może również oznaczać, że w zaistniałej sytuacji ENG nie wyraża zgody na próbę zamknięcia dyskursu przez LPM-a.

Interesujące jest, że w dyskursie nie uczestniczy LPM, chociaż mogłoby się wydawać, że jest to osoba, od której zależy dalsza realizacja projektu. Natomiast na tekst ENG reaguje GPM, który także w swoim e-mailu używa wskaźników argumentacyjnych (wyróżnione za pomocą podkreślenia, podkreślenia własne, więcej zob. rozdz. 4.3.2.3.), wskazujących na słuszność jego stanowiska:

*That's fine for [...], as DTP has to prepare
Regarding [...] all [...] are [...] so you can proceed.
I think [...] can be done separately since the process are different.
Hope that makes sense.*

Mimo wyjaśnień GPM-a, ENG nadal nie wyraża zgody na próbę zgłoszenia propozycji zamknięcia dyskursu, tym razem podjętą przez GPM-a. W tej sytuacji ENG przypomina powód związany z niepełnym wykonaniem zadania przez LPM-a i ponownie używa w swoim tekście formatowania (pogrubień), dzięki czemu wyróżnia wymienione we wcześniejszym e-mailu powody uniemożliwiające mu wykonanie zadania: *[...] is missing. Rest will be done after **whole** delivery [...] is received.*

Następnie do dyskursu ponownie włącza się LPM, który informuje ENG o nadrobieniu braków. *We have everything [...]. The pending [...] is also [...].* Poza tym tworzy dodatkowy e-mail, w którym informuje zarówno GPM-a jak i ENG, że uzupełnił braki wytknięte w jego pracy. W ten sposób LPM podejmuje kolejną próbę zgłoszenia propozycji zamknięcia dyskursu.

Jednakże ENG po raz kolejny odrzuca tę próbę (propozycję) i prosi o uzupełnienie kolejnych braków w pracy, używając wyrazu *please*, a także z góry dziękuje za spełnienie prośby: *Thank you*. Jednocześnie wzywa LPM-a do podjęcia kontaktu (*please let me know*), kiedy LPM uzupełni wymagane materiały.

LPM spełnia prośbę ENG, tym samym kończąc dyskurs (ENG nie odpowiada bowiem na e-mail LPM-a). Warto dodać, że LPM używa emotikonu (☺) w swoim e-mailu, co można uznać za rodzaj przeprosin/ podziękowań w stosunku do pozosta-

¹⁵³ W lit. ang. *back reference*.

łych uczestników Zespołu, którzy niejednokrotnie wykazali się cierpliwością i byli czujni na błędy w pracy LPM-a. Użycie emotikonu może też służyć złagodzeniu trudnej sytuacji w projekcie (zob. grzecznościowy akt naprawczy, rozdz. 4.3.2.4.):

W trakcie realizacji projektu także GPM prosi LPM-a o wniesienie korekty (*Please note [...]. Can you check [...] and [...]?*), jednakże dotyczy ona nieco innych kwestii, co można dostrzec już w tytule wiadomości. GPM, podobnie jak ENG, używa w swoim tekście wyrażen *please* i *Thanks!*, wyrażając swoją prośbę. W odpowiedzi LPM najpierw informuje GPM-a, że zajmuje się przedstawionymi przez GPM-a kwestiami (*I am checking*) i jak tylko wykona wymaganą korektę, natychmiast poinformuje o tym GPM-a (*I will send them at once I have them*). Odpowiedź LPM-a można uznać za tekst wstępny zakończenia dyskursu (propozycję zakończenia dyskursu). Z uwagi na brak sprzeciwu GPM-a (brak reakcji oznacza najczęściej zgodę) zakończenie dyskursu następuje w kolejnym e-mailu LPM-a do GPM-a, w którym LPM informuje o wykonaniu korekty zadania. Ten e-mail można uznać za zakończenie dyskursu, ponieważ GPM nie porusza kwestii korekty wykonanej przez LPM-a. To oznacza, że została ona zaakceptowana, a pozostali uczestnicy Zespołu mogli przejść do realizacji kolejnych zadań przewidzianych w harmonogramie projektu.

Z kolei wyznaczenie globalnego zakończenia dyskursu nie było sprawą łatwą, gdyż podczas realizacji projektu jego uczestnicy wielokrotnie porozumiewali się ze sobą w celu rozwiązania kwestii spornych bądź problematycznych, uniemożliwiających im zakończenie projektu. Wiele problemów nawarstwiało się, stąd też nie było jednoznaczne, w którym momencie uczestnicy rozpoczynają zakończenie dyskursu. Ostatecznie jako rozpoczęcie zakończenia dyskursu wybrałam moment, w którym DTP informuje GPM-a o wstępnym wykonaniu zadania. Dzięki temu ENG może przejść do ostatecznego procesu kończącego przygotowanie produktu wymaganego przez klienta, a tym samym możliwe jest zamknięcie projektu. Zatem zakończenie dyskursu wiąże się w tym przypadku z definitywnym ukończeniem projektu przez Zespół.

Podobnie jak to uczynił LPM w Przykładzie 2.1., tak i DTP tworzy najpierw środowisko implikujące zakończenie dyskursu, tzn. zapowiada, że niebawem zgłosi propozycję zamknięcia dyskursu. W tym przypadku, analogicznie do Przykładu 2.1., jeden z członków Zespołu (DTP) nie wykonał zadania w całości, na co wskazuje wyrażenie *all except....*, stąd złożenie propozycji zamknięcia dyskursu nie jest możliwe. DTP wyjaśnia jednak, że całkowite wykonanie zadania nie powiodło się z przyczyn od niego niezależnych (*which is in query*). DTP nie ma bowiem wpływu na to, jak szybko ekspert odpowie na pytania dotyczące realizacji projektu (zob. rozdz. 4.3.1.5.). Dodatkowo można wywnioskować, że DTP nie ma pewności, czy powierzone mu zadanie wykonał poprawnie, gdyż prosi GPM-a o potwierdzenie w tej sprawie: *Please acknowledge safe receipt*. Ponadto dodaje, że zadanie wykonał zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami (*As per our discussion*). W przypadku gdyby rezultaty pracy DTP zostały uznane za błędne, istnieje dowód na to, że DTP postąpił według wytycznych podanych uprzednio.

Żaden z uczestników projektu nie reaguje przez pewien czas na tekst DTP (mimo że DTP oznaczył swoją wiadomość jako ważną), co może wynikać z faktu, że reali-

zacja projektu idzie zgodnie z planem, a nawet poszczególne etapy są realizowane przed czasem. Taka sytuacja najprawdopodobniej oznacza, że uczestnicy Zespołu na pewien czas odłożyli realizację projektu i zajęli się pilniejszymi sprawami (por. rozdz. 4.2.2.(8)). W jednym z kolejnych e-maili wspomina o tym implicytnie GPM: *I believe we have some buffer on this project.* W tym samym e-mailu GPM wraca do nierozwiązanych problemów wyliczonych w tekście DTP, zadając w sposób eksplcytny (stosując punktory) dwa pytania, z których jedno dotyczy kwestii poruszanej przez DTP, czyli braku wykonania części zadania. W ten sposób GPM uniemożliwia DTP zakończenie dyskursu, a także podjęcie próby jego zakończenia. Jednocześnie GPM informuje DTP o tym, że w związku z realizacją projektu, przewidziane są dla DTP kolejne zadania (tzw. „zapowiedź”: *heads up*), co również oddala moment zakończenia dyskursu.

W kolejnym e-mailu DTP dziękuje za zapowiedź pracy oraz odpowiada na pytania postawione przez GPM-a. Ponownie okazuje się, że niewywiązanie się obowiązków wynika z przyczyn niezależnych od DTP: *I have give correct code to all [...], but unfortunately I miss for [...] @ [...] still in query and waiting for reply from [...].* Warto zwrócić uwagę na to, że DTP używa w swojej wypowiedzi emotikonu (⊗), za pomocą którego podkreśla, że nie może nic poradzić na braki w swojej pracy (zob. grzecznościowy akt naprawczy, rozdz. 4.3.2.4.). W zaistniałej sytuacji realizacja projektu nie może być kontynuowana, tzn. ENG nie może pracować nad zamknięciem projektu, dlatego też do dyskursu włącza się ENG. ENG próbuje niejako przyspieszyć realizację projektu, wywierając presję na DTP na kilka sposobów:

1. ENG stawia pytanie, za pomocą którego wyraża dwie alternatywy dotyczące zakończenia pracy przez DTP (wyraz *or*): ***Can you confirm or let me know once [...] is FINAL.*** DTP jest zatem zobowiązany do udzielenia odpowiedzi ze wskazaniem na jedną z alternatyw zaproponowanych przez ENG.
2. Pytanie jest wyróżnione za pomocą pogrubienia, co podkreśla wagę pytania. Dodatkowo wyraz *FINAL* został zapisany wielkimi literami. W ten sposób ENG zwraca uwagę na cel pracy DTP.
3. ENG formułuje w trzech punktach uwagi na temat pracy wykonanej dotychczas przez DTP. W tym fragmencie tekstu można zauważyć, że ENG wywiera presję na DTP, używając różnych zabiegów:
 - a) stosuje wyliczenia, więc DTP nie może pominąć żadnej kwestii;
 - b) trzykrotnie prosi DTP o sprawdzenie materiałów dostarczonych przez DTP za pomocą wyrażenia *please check*;
 - c) używa wyrazu *still*, który może wskazywać na zniecierpliwienie ENG tym, że mimo wcześniejszej uwagi GPM-a w sprawie korekty określonych plików, DTP w dalszym ciągu nie podjął działania w tej kwestii;
 - d) pyta o status w drugiej sprawie poruszanej uprzednio przez GPM-a, zaznaczając w ten sposób, że spodziewa się odpowiedzi DTP;
 - e) opisuje w jaki sposób DTP ma wykonać zadanie tak, by zostało ono zaakceptowane przez pozostałych członków Zespołu: DTP powinien umieścić materiały w określonym miejscu na serwerze bez tworzenia dodatkowych katalogów

gów/ folderów, ponadto materiały muszą mieć określone nazwy; fragment tekstu w tej sprawie brzmi następująco:

*When delivering [X] the only thing we need is zip file named with **proper [...] code** (e.g. [...].zip) ... with no other structure inside it, just [X] shown after entering the zip file – no subfolders and other files, just [...] **with proper naming**).*

W powyższym fragmencie można wyróżnić dwie części, z których drugą można uznać za parafrazę pierwszej. Pierwsza część to: „When delivering [X] the only thing we need is zip file named with **proper [...] code** (e.g. [...].zip) ... with no other structure inside it”, natomiast druga: „just [X] shown after entering the zip file – no subfolders and other files, just [...] **with proper naming**”. W każdej części użyto wyrażen oznaczających sposób umieszczenia niezbędnych plików na serwerze: „zip file [...] with no other structure inside it” i „zip file – no subfolders and other files”. Natomiast wytyczne odnośnie do nazywania plików można zrekonstruować na podstawie następujących wyrażen: „named with **proper [...] code** (e.g. [...].zip)” i „**[X] with proper naming**”. Autor wypowiedzi używa w każdej części innych wyrazów, lecz ich znaczenie jest takie samo. Ponadto w każdym z przytoczonych wyrażen dwa słowa zostały powtórzone, tzn. *proper* i *name/naming*. Należy jeszcze zwrócić uwagę na to, że w obu częściach autor pogrubiał istotne wyrażenia, co również można uznać za powtórzenie. Na podstawie cytowanego powyżej fragmentu można stwierdzić, że specjaliści porozumiewający się dzięki BELF¹⁵⁴ powtarzają/ parafrazują niektóre wyrażenia ważne do osiągnięcia określonych celów, tu: prawidłowej realizacji projektu. Poza tym powtórzenia mogą też służyć innym celom, np. podkreśleniu łatwości w wykonaniu powierzonego zadania. Potwierdzeniem tego stwierdzenia może być dwukrotne użycie słowa *just* w drugiej części cytatu. Przy pomocy tego wyrazu ENG podkreśla prostotę zadania, którego wykonania oczekuje od DTP.

- f) wyjaśnia zadanie do wykonania, prezentując przykład: (*e.g. [...]*), tzn. ENG nie tylko opisuje, jakiego działania (nie) oczekuje on od DTP, ale także przedstawia konkretny przykład, w jaki sposób należy wykonać zadanie. Zatem można stwierdzić, że specjaliści posługujący się w pracy BELF nie tylko powtarzają/ parafrazują wybrane wyrażenia, ale także na wiele sposobów wyjaśniają ich znaczenie swoim współpracownikom. Warto wspomnieć, że zgodnie z klasyfikacją wskaźników Heiko Hausendorfa i Wolfganga Kesselheima (2008: 100), wyjaśnienie za pomocą przykładu zalicza się w analizie dyskursu pisanego do wskaźników struktury i określa się je mianem „eksplikatywnego wskaźnika struktury”¹⁵⁵.

¹⁵⁴ BELF = *Business English as a lingua franca*

¹⁵⁵ W lit. niem. *explanativer Strukturhinweis*.

4. ENG motywuje DTP do kontaktu w przypadku pytań dotyczących opisanych kwestii: *If you have any question, just let me know* (zob. grzecznościowy akt wspomagający, rozdz. 4.3.2.4.).
5. ENG (z góry) dziękuje DTP za prawidłowe wykonanie zadania zgodnie z opisanymi wytycznymi: *Thank you*.
6. Można stwierdzić, że już samo wysłanie e-maila do DTP i powitanie go za pomocą wyrazu *Hi* i imienia także służy przypomnieniu DTP o jego obowiązkach (zob. rozdz. 4.3.2.2.).
7. Na podstawie punktów od 1 do 6 można uznać, że ENG oddała moment zakończenia dyskursu, dopóki DTP nie wykona swojego zadania zgodnie z wytycznymi.

DTP reaguje dwukrotnie na tekst ENG. Najpierw informuje, że jest w trakcie realizacji zdania, o czym świadczy wypowiedź w czasie Present Continuous (*is uploading*), a następnie melduje wykonanie zadania (*Please find [...], Also find [...]*). Poza tym informując o wykonaniu zadania, DTP zmodyfikował temat e-maila, dzięki czemu członkowie Zespołu bez otwierania wiadomości mogą się zorientować, w jakiej sprawie napisał do nich DTP. Mowa o wykonaniu dwóch zadań, o co początkowo prosił GPM, a następnie ENG. Warto również zwrócić uwagę na zakończenie wiadomości przesłanej przez DTP, która może być postrzegana jako otwarcie zakończenia dyskursu. DTP prosi bowiem o potwierdzenie, że wszystko zostało wykonane poprawnie (*Kindly confirm*), i jednocześnie dziękuje (*Thanks and regards*). Można przypuszczać, że chodzi nie tylko o podziękowanie za potwierdzenie, ale także o podziękowanie za współpracę przy realizacji projektu (DZIĘKOWANIE, rozdz. 4.2.1.2.).

ENG odrzuca jednak otwarcie zakończenia dyskursu, powołując się na ustalenia (*discussion, requirements*) z GPM-em w sprawie formy dostarczenia wymaganych plików. Zwraca on również uwagę na kolejny błąd popełniony przez DTP (*NOTE: what about [...]? what that stands for?*), przy czym słowo „uwaga” (*NOTE*) jest zapisana wielkimi literami. Następnie DTP poprawia błąd i składa kolejną propozycję zamknięcia dyskursu, ponownie dziękując (*Thanks and regards*) – najprawdopodobniej za współpracę przy projekcie. Jednak i tym razem ENG nie wyraża zgody na zakończenie dyskursu, gdyż spostrzega kolejne niedociągnięcie (*Where is [...]???* ...). Jednocześnie można zauważyć, że ENG jest zniecierpliwiony koniecznością niestannego interweniowania (użycie trzech znaków zapytania i wielokropka).

W odpowiedzi DTP informuje o tym (podobnie jak robił to wcześniej), że zajmuje się kwestią poruszoną przez ENG we wcześniejszej wiadomości, jednocześnie przepraszając za późną odpowiedź. Dodatkowo DTP zmienia tytuł wiadomości, usuwając z niego wyrazy oznaczające naprawiony błąd i dopisując wyrazy oznaczające kwestię, która jest aktualnie uznawana za błędną.

W międzyczasie ENG przypomina DTP o wytycznych, których DTP musi przestrzegać, wykonując swoją pracę (*please, follow instructions given by [...]*). ENG zwraca się do DTP w formie prośby (*please, Thank you for understanding*, zob. RYWALIZACJA, rozdz. 4.2.1.2.).

W kolejnej wiadomości DTP informuje o tym, że błąd został naprawiony (*Please find completed [...]*). Już sam tytuł e-maila wskazuje na to, że sprawa może zostać uznana za załatwioną (w tytule został dopisany wyraz *Done*). W ten sposób DTP

rozpoczyna zamykanie dyskursu. W tym samym e-mailu DTP używa emotikonu (☺) po wyrażeniu, które w kontekście realizacji projektu może również służyć za próbę otwarcia zakończenia dyskursu (*Kindly let me know if there any concerns.*). Ponieważ ENG nie reaguje na e-mail DTP, więc DTP ponownie przesyła wiadomość, której znaczenie można uznać za identyczne (*Please find updated [...]. Kindly let me know if there any concerns.*). Jednakże DTP dodaje w nawiasie jeden szczegół dotyczący wykonanego zadania (*including [...]*) oraz usuwa emotikon zastosowany w poprzednim e-mailu.

Próba rozpoczęcia zamykania dyskursu przez DTP ponownie nie powiodła się, tzn. w odpowiedzi ENG potwierdza, że wprawdzie błąd został naprawiony w jednym przypadku (*is fine and requirements were met*), lecz dotyczy on wielu materiałów, stąd należy poprawić także resztę materiałów (*to replicate the same for all delivered [...]*). ENG jeszcze raz prosi o poprawne wykonanie zadania (*please, Thanks a lot once more.*). Warto zauważyć, że ENG wyjaśnia powód, dla którego prosi o korektę (*to have it consistent*).

DTP stosuje się do wytycznych ENG i poprawia wszystkie materiały, informując o tym w następnym e-mailu (*Please find updated [...]. Below is the list [...]*). Jednocześnie DTP podejmuje próbę zakończenia dyskursu (*Please let me know if there are any concerns*). DTP ponownie modyfikuje tytuł wiadomości, usuwając wyrazy oznaczające korektę poprzedniego błędu i dodając słowa dotyczące aktualnej poprawki *_all [...]* Updated (*[...] included*). Warto podkreślić, że w przypadku analizowanego dyskursu wszelkie modyfikacje tytułu są zawsze podawane po podkreślniku () (zob. rozdz. 4.3.1.4.).

Ostatecznie ENG akceptuje zadanie wykonane przez DTP, o czym świadczy fakt, że ENG wykonał także swoją część pracy: *I have taken [...] and they are being [...]*. Jednakże zadanie zlecone DTP nie było bezbłędne (*There was inconsistency*). Stąd też prośba ENG zapisana pogrubioną czcionką, by w przyszłości DTP stosował się do instrukcji podanych przez innych członków Zespołu. Prośbę ENG do DTP można zrekonstruować na podstawie następującego wyrażenia wyróżnionego za pomocą pogrubionej czcionki: ***Please, follow the instructions given by GPM and agreed with ENG for future [...]***.

Podsumowując można zauważyć, że zamykanie e-mailowego dyskursu specjalistycznego podczas realizacji projektu polega na składaniu propozycji (zamknięcia dyskursu), na którą pozostali uczestnicy dyskursu wyrażają zgodę bądź którą mogą odrzucić. Zamykanie dyskursu może wymagać dużego zaangażowania uczestników globalnego zespołu wirtualnego oraz stosowania licznych „strategii komunikacyjnych” (por. rozdz. 4.2.2.(15)), motywujących, a wręcz zmuszających innych członków zespołu do podejmowania określonych działań (zob. WSPÓLPRACA, RYWALIZACJA, rozdz. 4.2.1.2.). Zwłaszcza w przypadku globalnego zamykania e-mailowego dyskursu specjalistycznego nie stanowi zaskoczenia opinia GPM-a wyrażona po zakończeniu projektu: „Trochę sił kosztowało otrzymanie plików od DTPu z Mombaju w odpowiedniej formie.” (rozdz. 4.1.2.). Według mnie trudność w zamknięciu dyskursu wynikała ze skrótego potraktowania otwarcia projektu (zob. Przykład 1., rozdz. 4.3.1.1.). Gdyby nadawca dokładnie wytłumaczył zadania, jakie mają wykonać odbiorcy, tzn. gdyby jasno sprecyzował swoje oczekiwania, realizacja projektu i jego zakończenie przebiegałyby znacznie łatwiej.

4.3.1.3. Adresowanie i przeznaczenie e-maila specjalistycznego

W podrozdziale 4.3.1.1. przedstawiłam, jak członkowie Zespołu rozpoczynają dyskurs specjalistyczny za pomocą e-maili. Zwróciłam uwagę, że powitanie innego uczestnika dyskursu następuje dzięki użyciu wyrazu „Hi” w połączeniu z imieniem tego uczestnika. Powitania zaprezentowane w podrozdziale 4.3.1.1. można uznać za powitania globalne, gdyż otwierają one dyskurs specjalistyczny (zob. grzecznościowe akty prezentujące, rozdz. 4.3.2.4.). Warto jednak zauważyć, że członkowie Zespołu witają się za każdym razem, wymieniając między sobą e-maile. Powitania w trakcie trwania projektu można uznać za powitania lokalne. Powitania podczas realizacji projektu nie służą jednak samemu powitaniu odbiorców/ odbiorcy. Na podstawie powitania odbiorcy danego e-maila mogą bowiem stwierdzić do kogo dany e-mail jest adresowany (tzw. wskaźniki przeznaczenia tekstu¹⁵⁶). Adresatami wiadomości mogą być wszyscy uczestnicy Zespołu, większość z nich, bądź jedna osoba. Jednak właściwy adresat e-maila, czyli adresat, który powinien podjąć działanie, jest zazwyczaj jeden (choć nie zawsze), zaś pozostali członkowie Zespołu są uwzględnieni w „kopii” wiadomości, tak by znali status projektu. Wprawdzie już z nagłówka e-maila można wywnioskować, jakiego „rodzaju adresatami” są poszczególni członkowie Zespołu (por. 4.1.3.), lecz na podstawie tekstu właściwego e-maila można zrekonstruować dodatkowe informacje:

1. Tekst właściwy skierowany do jednej osoby (adresatem wiadomości jest jedna osoba):

From: ENG
Sent: February*
To: GPM
Subject: RE:*

Hi GPM,

Przykład 3.1. Adresowanie i przeznaczenie e-maila specjalistycznego¹⁵⁷

2. Tekst właściwy skierowany do jednej osoby (adresatami wiadomości są co najmniej dwie osoby):

From: LPM
Sent: February
To: ENG; GPM
Subject: RE:

Hi ENG,

Przykład 3.2. Adresowanie i przeznaczenie e-maila specjalistycznego

¹⁵⁶ W lit. niem. *Textgebrauchsanweisungen* (H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 80–81).

¹⁵⁷ * dokładna data i tytuł e-maila zostały usunięte z uwagi na warunki Umowy dotyczącej wykorzystania zapisów komunikacji do badań naukowych; dotyczy wszystkich przykładów w niniejszym podrozdziale.

3. Tekst właściwy skierowany do dwóch osób jednocześnie (adresatami wiadomości są dwie osoby):

From: GPM
Sent: February
To: ENG; DTP
Subject: Re:
Importance: High

Hi, DTP and ENG,

Przykład 3.3. Adresowanie i przeznaczenie e-maila specjalistycznego

4. Tekst właściwy skierowany do wszystkich adresatów wiadomości jednocześnie (adresatami wiadomości są co najmniej dwie osoby):

From: LPM
Sent: January
To: ENG; GPM
Subject: RE:

Hi Guys,

From: LPM
Sent: January
To: GPM; ENG
Subject: RE:

Hi Everyone,

From: DTP
Sent: February
To: ENG, GPM
Subject: RE:

Hi All,

Przykład 3.4. Adresowanie i przeznaczenie e-maila specjalistycznego

5. Teksty właściwe skierowane do dwóch osób łącznie (adresatami wiadomości są dwie osoby):

From: GPM
Sent: February
To: ENG, DTP
Subject: RE:

Hi guys,
I updated [...]. ENG, Can I ask you to try to [...]? See [...].

Regards
GPM

Przykład 3.5. Adresowanie i przeznaczenie e-maila specjalistycznego

6. Teksty właściwe skierowane do dwóch adresatów z osobna (adresatami wiadomości są dwie osoby):

From: GPM
Sent: January
To: DTP; ENG
Subject: RE:

Hi DTP,
Please create [...]

Hi ENG,
Please let me know [...]

Regards
GPM

From: ENG
Sent: January
To: GPM; DTP
Subject: RE:
Importance: High

Hi GPM,

Thank you for [...]. Also [...]

Hi DTP,

I have [...]

Thank you.

Best regards

ENG

Przykład 3.6. Adresowanie i przeznaczenie e-maila specjalistycznego

Z przedstawionych Przykładów (3.1.–3.6.) wynika, że wskaźniki przeznaczenia tekstu są często wykorzystywane przez uczestników Zespołu, a właściwie ich zastosowanie można zauważyć w każdym e-mailu specjalistycznym. Na ich podstawie członkowie Zespołu będący adresatami danego tekstu mogą się szybko zorientować, czy dany e-mail jest przesłany do nich, by na jego podstawie zrekonstruowali zadanie do wykonania lub odtworzyli status realizowanego projektu. Stąd nadawca e-maila specjalistycznego powinien zawsze uważnie adresować e-maile i wpisywać adresy e-mail odbiorców we właściwych polach („To:”, „CC:”, „BCC:”).

Z materiału badawczego wynika, że kierowanie dwóch tekstów właściwych do dwóch uczestników Zespołu z osobna (adresatami wiadomości są dwie osoby, zob. Przykład 3.6.) nie przynosi oczekiwanych skutków (rozdz. 4.2.2.(10)). We wszystkich przypadkach, gdy dany członek Zespołu zwracał się osobno w jednym e-mailu do dwóch różnych adresatów, co najmniej jeden z nich nie reagował na ten e-mail. Przy tym bez znaczenia pozostaje, czy tekst właściwy skierowany do odbiorcy znajdował się na pierwszym czy na drugim miejscu w e-mailu. Na udzielenie odpowiedzi na e-maila w takiej sytuacji nie miał też wpływu fakt, czy dany tekst właściwy stanowił eksplicytnie wezwanie do reakcji czy też nie. Dlatego też uważam, że członkowie Zespołu powinni zrezygnować w przyszłości z kierowania dwóch tekstów właściwych w jednym e-mailu do dwóch różnych adresatów na rzecz ujmowania tych samych tekstów w dwóch różnych e-mailach.

Powyżej stwierdziłam, że powitanie odbiorcy e-maila specjalistycznego należy rozpatrywać także jako wskaźnik przeznaczenia tego e-maila. Powitanie służy też do zaprezentowania siebie (zwrócenia na siebie uwagi), wprowadzenia do zagadnień poruszanych w dyskursie i ma na celu budowanie międzyludzkiej relacji między nadawcą-specjalistą a odbiorcą-specjalistą/ odbiorcami-specjalistami. Należy podkreślić, że powitanie jest uznawane w literaturze z zakresu dyskursu pisanego w pierwszej kolejności za wskaźnik skończoności tekstu (por. H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 48 i n.). Można je też zaliczyć do sygnałów mnemotechnicznych (por. rozdz. 4.2.2.(13)). Za wskaźnik skończoności danego tekstu i jednocześnie za sygnał mnemotechniczny można uznać również tytuł tekstu (zob. rozdz. 4.3.1.4.).

4.3.1.4. Tytuł e-maila specjalistycznego

Omawiając komunikację e-mailową prowadzoną przez członków Zespołu, należy zwrócić uwagę na tytuły przesyłanych przez nich e-maili specjalistycznych. Tytuły

e-maili specjalistycznych warto rozpatrywać w odniesieniu do dyskursu specjalistycznego.

Z analizy materiału badawczego wynika, że tytuły e-maili specjalistycznych przesyłanych podczas dyskursu specjalistycznego przez członków Zespołu składają się z dwóch części: nazwy realizowanego projektu, która jest niezmienna w większości e-maili specjalistycznych (część stała) i nazwy zadania, które należy wykonać bądź które zostało wykonane (część zmienna). Członkowie Zespołu modyfikują część zmienną tytułu e-maili specjalistycznych na różnych etapach trwania projektu:

faza I: tytuły poszczególnych e-maili specjalistycznych są identyczne, tzn. część stała tytułu to wstępna nazwa projektu, zaś część zmienna wskazuje na wstępną obróbkę plików: *[XXX] for [...]*. Wyraz *[XXX]* oznacza, że materiały, w sprawie których GPM pisze do ENG i DTP są finalnymi materiałami przesłanymi przez klienta i (na ogół) nie ulegają one zmianie. Przyimek *for* można przetłumaczyć na język polski jako „w celu”. Natomiast ostatni wyraz (zastąpiony nawiasem z trzema kropkami) to nazwa drugiej fazy realizacji projektu.

faza II: tytuły poszczególnych e-maili specjalistycznych zostają zmienione jeden raz, tzn. w momencie kiedy materiały przygotowane w fazie II przez LPM-a są gotowe do dalszej obróbki w fazie III przez ENG i DTP, GPM informuje o tym ENG i DTP, dopisując na końcu tytułu e-maila myślnik oraz wyrażenie *from [...]*, co oznacza, że przygotowanie plików w fazie II zostało ukończone. Zmiana wprowadzona w tytule jednego e-maila specjalistycznego jest powielana w tytułach pozostałych e-maili specjalistycznych wymienianych w fazie II omawianego projektu, tzn. tytuły poszczególnych e-maili specjalistycznych od momentu wprowadzenia modyfikacji nie ulegają zmianie do końca trwania etapu II projektu.

faza III: tytuły poszczególnych e-maili specjalistycznych zostają zmienione zarówno w części stałej jak i w części zmiennej. Modyfikacje w części stałej są poddyktowane nadaniem projektowi nazwy i numeru w specjalnym systemie w GLOBAL. Natomiast w części zmiennej tytuły są zmieniane czterokrotnie w fazie III. Za każdym razem modyfikacje są wprowadzane przez DTP w komunikacji między ENG a DTP i dotyczą poprawek nanoszonych w materiałach przez DTP. Poprawki są związane z wykonaniem naprawy X (Modyfikacja 1.), z pracą nad naprawą Y (Modyfikacja 2.), z wykonaniem naprawy Y (Modyfikacja 3.), z prawidłowym umieszczeniem opracowanych materiałów na FTP (Modyfikacja 4.). Wszystkie zmiany w części zmiennej tytułów e-maili specjalistycznych polegają na dopisaniu po podkreślniku odpowiednich wyrazów wskazujących na wprowadzone zmiany, jak przedstawiono poniżej:

Modyfikacja 1.: _X

Modyfikacja 2.: _Y

Modyfikacja 3.: _Y_Done

Modyfikacja 4.: _all [...] Updated [...]

Za każdym razem wprowadzenie nowej modyfikacji w danym e-mailu specjalistycznym następuje po uprzednim usunięciu wcześniejszej zmiany.

Warto zauważyć, że wszelkie modyfikacje wprowadzane w tytułach e-maili specjalistycznych są krótkie i wyraźnie wskazują na postępy w realizacji projektu. Dzięki nim odbiorcy danego e-maila mogą bez jego otwierania i czytania dowiedzieć się, jakie zmiany nastąpiły w projekcie. Zatem tytuły e-maili specjalistycznych niejako „aktualizują” dyskurs i pełnią rolę „prognostyka znaczeń globalnych” (por. A. Duszak 1998: 129 i n.). Jednocześnie pragnę dodać, że modyfikacje nie są wprowadzane w tytułach e-maili specjalistycznych konsekwentnie, tzn. o modyfikowaniu tytułów e-maili specjalistycznych pamiętają tylko niektórzy członkowie Zespołu. Wprowadzane przez nich zmiany nie są nanoszone wedle ściśle określonych zasad, lecz przypadkowo. Należy także zauważyć, że tytuły e-maili specjalistycznych są bezładne i mało przejrzyste, a niektóre wyrażenia wydają się być zbędne, np. [XXX] for [...]. Wystarczyłoby wyraz [XXX], gdyż fragment *for [...]* wskazuje na czynność, która dotyczy wszystkich projektów realizowanych w GLOBAL.

Swego czasu w GLOBAL wprowadzano zasadę tytułowania e-maili specjalistycznych. Zgodnie ze wspomnianą zasadą tytuły e-maili specjalistycznych powinny wyglądać następująco:

[Nr projektu] – [Klient] – [Nazwa projektu] – [Dział] – ZADANIE

*Schemat 30. Model tytułowania e-maili specjalistycznych
w zarządzaniu projektami*

Alternatywnie można spróbować tytułować e-maile specjalistyczne w następujący sposób:

Nr projektu Klient Nazwa projektu Dział ZADANIE

*Schemat 30a. Model tytułowania e-maili specjalistycznych
w zarządzaniu projektami*

Stosowanie jednego z powyższych rozwiązań wraz z zaproponowanym layoutem (przede wszystkim umieszczenie nazwy zadania na końcu tytułu i wyróżnienie go wielkimi literami oraz zastosowanie nawiasów kwadratowych i myślników (Schemat 30.) bądź separatorów (Schemat 30a.)) pozwoliłoby ujednoczyć zasady tytułowania e-maili specjalistycznych w GLOBAL. Ponadto członkowie zespołów projektowych mogliby uwzględniać jedynie ważne kwestie w tytułach e-maili i pomijać kwestie nieistotne. Jednocześnie możliwe byłoby ewentualne (jeśli spodziewane) przyspieszenie reakcji odbiorcy/ odbiorców na danego, poprawnie zatytułowanego e-maila specjalistycznego.

4.3.1.5. Wskaźniki intertekstowości e-maili specjalistycznych

W podrozdziałach 4.2.2.(16) i 4.2.2.(18) wymieniłam cechy tekstów pisanych, a wśród nich intratekstową łączliwość i intertekstowe powiązania (zob. Tabela 2.). Ponadto zauważyłam za Heiko Hausendorfem i Wolfgangiem Kesselheimem (2008), że w danym tekście można wyróżnić wskaźniki świadczące o intratekstowej łączliwości i intertekstowych powiązaniach (odsyłacze do fragmentów w ramach danego tekstu i/ lub do innych tekstów). W praktyce przypisanie danego wskaźnika do jednej ze wspomnianych grup może okazać się trudne, gdyż zależy ono od kryterium wyznaczenia granic analizowanych tekstów. W niniejszej pracy, w której podejmuję analizę e-mailowego dyskursu specjalistycznego, przyjąłam, że tekst (e-mail specjalistyczny) rozpoczyna się od powitania nadawcy (*Hi ...*) a kończy wraz z podpisem nadawcy (tekst właściwy). Ewentualnie dany e-mail specjalistyczny może rozpoczynać się od nagłówka e-maila specjalistycznego (rozdz. 4.1.3.). Stąd należy uznać, że wspomniane wskaźniki to w głównej mierze odsyłacze do innych tekstów (a dokładniej do postaci wyrażeniowej tych tekstów), świadczące o intertekstowych powiązaniach w omawianym e-mailowym dyskursie specjalistycznym. W niniejszym podrozdziale spróbuję usystematyzować kwestie dotyczące wskaźników intertekstowości, które w przeciwieństwie do wskaźników intratekstowej łączliwości należy uznać za wskaźniki globalne i analizować na poziomie co najmniej dwóch tekstów (e-maili specjalistycznych).

Wskaźniki intertekstowości (H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 187 i n.) można podzielić na „wskaźniki tekst-tekst”¹⁵⁸ i na „wskaźniki tekst-zbiór tekstów”¹⁵⁹. Wskaźniki tekst-tekst (dokładniej wskaźniki tekst specjalistyczny-tekst specjalistyczny) to przede wszystkim wskaźniki metakomunikacyjne, na podstawie których można „zidentyfikować” inne konkretne teksty specjalistyczne powiązane z „głównym tekstem specjalistycznym”:

Metakommunikative Thematisierungen von Text-Text-Bezügen implizieren die Möglichkeit, einen anderen Text als abgrenzbare Einheit zu identifizieren (H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 191).

Natomiast dzięki wskaźnikom tekst-zbiór tekstów (dokładniej: wskaźniki tekst specjalistyczny-zbiór tekstów specjalistycznych) można ustalić powiązania danego tekstu specjalistycznego z innymi tekstami specjalistycznymi, które są relewantne do prawidłowego zrozumienia „głównego tekstu specjalistycznego”. Nie ma jednak możliwości pełnej identyfikacji wspomnianych tekstów specjalistycznych, toteż określa się je mianem „zbioru tekstów specjalistycznych”:

Text-Textwelt-Hinweise sind Hinweise, mit denen eine unscharfe, nicht klar abgrenzbare Menge von Texten als relevanter Hintergrund der Lektüre ins Spiel kommt (H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 196).

¹⁵⁸ W lit. niem. *Text-Text-Hinweise*.

¹⁵⁹ W lit. niem. *Text-Textwelt-Hinweise*.

W e-mailowym dyskursie specjalistycznym, który został poddany analizie lingwistycznej w niniejszej pracy, można doszukać się wielu nawiązań do innych tekstów specjalistycznych (wskaźniki tekst specjalistyczny-tekst specjalistyczny). Wspomniane teksty specjalistyczne można podzielić na dwie grupy, tzn. na (a) teksty stanowiące materiał do realizacji projektu i na (b) teksty pomocnicze, ułatwiające i porządkujące pracę z tekstami należącymi do pierwszej grupy.

Przykłady wskaźników tekst specjalistyczny-tekst specjalistyczny:

(a) teksty stanowiące materiał do realizacji projektu

Faza I:

NOTE:

We don't have [...] files for below "[...]" graphics.

1) **X.jpg**

2) **Y.jpg**

in this folder you can find 3 XXX that has different naming than YYY in folder a) and those are **Z.jpg, A.jpg, B.jpg**

I'm sending you ZZZ [...].

Faza II:

We have SSS files back on FTP

Requested [...] Docs as provided by LPM via FTP were uploaded to below location:

Please create [...] from [...]docs for [...]

Faza III:

put all XLSs that should be updated to NW or FTP location

Please find updated [...] under below ftp path:

FTP address

Przykład 4.1. Wskaźniki intertekstowości typu tekst specjalistyczny-tekst specjalistyczny

(b) teksty pomocnicze:

Faza I:

Please find attached Evaluation sheet and [...]Doc for this project.

I have prepared the first version of tracker for [...].

As per my email to DTP below ... there is another [...] (in red below) available ... just not to forget

Faza II:

as per attached [...]List.txt file.

Faza III:

please, follow instructions given by GPM
in the meantime we had discussion with GPM ...

let's discuss the schedule on the call today.
you will receive feedbacks for [...].
is in query for
Template for [...] Emails [...] can you please use this template [...]?
Please, follow the instructions given by GPM and agreed with ENG for [...].
As discussed ... put all XLSs
As per our discussion I have kept [...]

Przykład 4.2. Wskaźniki intertekstowości typu tekst specjalistyczny-tekst specjalistyczny

Za pomocą e-maili specjalistycznych uczestnicy Zespołu odsyłali się wzajemnie również do zbioru mniej określonych tekstów specjalistycznych (wskaźniki tekst specjalistyczny-zbiór tekstów specjalistycznych). Zbiór tekstów specjalistycznych obejmuje zarówno teksty stanowiące materiał do realizacji projektu jak i teksty pomocnicze. Odsyłacze do zbioru tekstów to tzw. „linki”, czyli adresy internetowe, pod którymi można znaleźć odpowiednie teksty, najczęściej wraz z materiałami do pracy. Wspomniane materiały są najczęściej zbyt dużymi plikami, by załączać je w e-mailu.

Przykłady wskaźników tekst specjalistyczny-zbiór tekstów specjalistycznych:

Faza I:

Please find the **Project**content at the location below:

FTP address

I have uploaded the original [...] on following locations (for better access):

FTP location: **FTP address**

Faza II:

uploaded to below location:

<https://sharepointXXXXXX>

on this location you will find all assets (**including complete [...]**)

Faza III:

on the SharePoint

Przykład 5. Wskaźniki intertekstowości typu tekst specjalistyczny-zbiór tekstów specjalistycznych

Zatem podczas realizacji projektów jedynie część komunikacji między poszczególnymi członkami projektu odbywa się w oparciu o e-mailowy dyskurs specjalistyczny. Aby uporządkować (wspomóc) poszczególne etapy swojej pracy i swoje działania, członkowie Zespołu korzystają z różnych tekstów (zarówno pisanych jak i mownych), które w przypadku uczestników Zespołu zostały wymienione w Przykładzie 4.2. Do tekstów mownych zalicza się bezpośrednie rozmowy w formie ustnej (*discussions*) i rozmowy poprzez komunikator (tzw. *calls*). Najważniejsze ustalenia z rozmów są najczęściej spisywane w formie krótkiego protokołu (forma pisemna) zwanego „mi-

nutkami” (ang. *minutes*) lub „notatką ze spotkania”. Następnie notatka ze spotkania jest przesyłana poprzez e-mail lub umieszczana w określonym miejscu na SharePointcie/ serwerze. Należy podkreślić, że w języku angielskim wyrazy *discussion* i *discussed* oznaczają także rozmowy/ ustalenia w formie pisemnej. Dlatego też wyrażenia *As per our discussion* i *As discussed* mogą odnosić się do rozmów prowadzonych w formie pisemnej na komunikatorze.

W odniesieniu do tekstów pisanych należy podkreślić, że ważnym dokumentem przy realizacji projektów jest tzw. „tracker” (*tracker*), czyli dokument stworzony np. w programie Microsoft Excel, składający się z kolumn przypisanych do poszczególnych osób w projekcie. Nie ma ustalonego szablonu trackera. Innymi słowy tracker jest przygotowywany zawsze pod kątem danego projektu, a członkowie zespołu decydują zarówno o ilości kolumn jak i ich zawartości. W fazie I projektu między GPM-em a ENG w następujący sposób rozmawiają o przygotowaniu trackera:

From: ENG
Sent: January
To: GPM
Subject: RE:

Hi GPM,
I have prepared the first version of tracker for [...]. You can find it on below location so you can add your part if needed as well and I will do the same once I have further inputs: <https://sharepoint.XXXXX>
Best regards
ENG

From: GPM
Sent: January
To: ENG
Subject: RE:

Hi ENG,
Done. See below:

- **New sheet – “xxx”**
- **New sheet – “yyy”**
- **Change the name of the sheet to “[...]”:**
- **Greyed out all [...] lines in column F and G**
- **Greyed out all [...] lines in column J and L**

Regards
GPM

Przykład 6. Ustalanie szczegółów związanych z trackerem

Na podstawie powyższej rozmowy można stwierdzić, że tracker nie tylko jest ustalany przez członków Zespołu przed rozpoczęciem projektu lub na początku jego realizacji, lecz może on być również zmieniany/ dostosowywany (ulepszany) w trak-

cie wykonywania projektu. Świadczą o tym następujące wyrażenia użyte przez ENG: *the first version of tracker i you can add your part if needed as well and I will do the same once I have further inputs.*

Wśród tekstów niezbędnych do skutecznej realizacji projektu warto wymienić także tzw. *query*, czyli możliwość zadawania pytań dotyczących określonych kwestii w projekcie. Pytania należy logować w specjalnym systemie opartym najczęściej na programie Microsoft Excel. Na pytania odpowiadają specjalnie w tym celu wyznaczeni eksperci (przeważnie pracownicy danej korporacji), a swoje odpowiedzi wpisują do systemu. W kwestiach spornych bądź niejasnych członkowie zespołu polegają zawsze na opinii eksperta.

Ważne przy realizacji projektu są instrukcje (*instructions*), które mogą być tworzone przez różnych członków zespołu. Każdy z uczestników zespołu jest bowiem odpowiedzialny za realizację projektu zgodnie z wytycznymi/ życzeniami klienta. Aby usprawnić pracę całego zespołu, poszczególne osoby tworzą instrukcje pod kątem prawidłowej realizacji określonych części projektu, które to instrukcje są następnie zbierane w całość i udostępniane wszystkim uczestnikom zespołu. Wszyscy członkowie zespołu mają obowiązek zapoznać się z instrukcjami i pracować nad projektem zgodnie z nimi. Niektóre z dokumentów wymienione w Przykładzie 4.2. są elementami instrukcji, np. Evaluation sheet, [...]Doc, [...]List.txt, Template for [...] Emails. Nie będę ich tu dokładnie omawiać, gdyż zostały one opracowane zgodnie ze specyfiką projektu realizowanego przez Zespół, a wyjaśnienie szczegółów związanych z wyliczonymi dokumentami w niniejszej pracy stanowiłoby naruszenie warunków Umowy¹⁶⁰.

Natomiast *feedbacks* to dokument, na podstawie którego członkowie Zespołu mogą zrekonstruować ocenę realizowanego projektu, sporządzoną przez upoważnioną osobę/ upoważnioną grupę osób (najczęściej po stronie klienta). Członkowie Zespołu są obowiązani do dalszej realizacji projektu zgodnie z zaleceniami przedstawionymi w dokumencie oceny projektu. Po zakończeniu projektu klienci przesyłają też tzw. *customer feedback* (zob. rozdz. 4.1.2.). Tego dokumentu nie należy jednak mylić z *feedbacks*.

Podsumowując tę część rozważań, należy zauważyć, że uczestnicy Zespołu nie powtarzają ustaleń poczynionych wcześniej, lecz do nich odsyłają, wymieniając nazwę dokumentu lub podając do niego link. Myślę, że jeśli instrukcje lub inne kwestie można pokrótce opisać w e-mailu, to członkowie Zespołu powinni to robić. Zdarza się bowiem, że uczestnicy Zespołu nie stosują się np. do instrukcji, mimo że się im o tym kilkakrotnie przypomina. Zastąpienie szczegółowych wyjaśnień linkiem może również znacznie wydłużyć proces zamknięcia dyskursu (zob. rozdz. 4.3.1.2.). Podanie szczegółów (streszczenie instrukcji) w e-mailu mogłoby poprawić ten stan rzeczy.

¹⁶⁰ Umowa zawarta między autorką niniejszej pracy a GLOBAL, dotycząca wykorzystania zapisów komunikacji projektowej w pracy badawczej.

4.3.2. Płaszczyzna illokucyjna e-mailowego dyskursu specjalistycznego

W niniejszym podrozdziale omówię e-mailową komunikację specjalistyczną prowadzoną przez uczestników Zespołu pod kątem tworzonych przez nich wypowiedzi mających pewną (konwencjonalną) moc (por. J. L. Austin 1993: 654), nazywanych „aktami illokucyjnymi” (por. rozdz. 4.2.1.2.). Przedstawię jedynie niektóre akty illokucyjne, zwłaszcza te istotne z punktu widzenia pomyślanej realizacji projektu, tj. POLECENIE (rozdz. 4.3.2.1.), zaliczane do grupy aktów RYWALIZACJA, PRZYPOMNIENIE (rozdz. 4.3.2.2.) z grupy aktów KONFLIKT i (3) ARGUMENTACJA (rozdz. 4.3.2.3.), którą można uznać za akt illokucyjny z grupy aktów WSPÓŁPRACA (por. rozdz. 4.2.1.2.). Na zakończenie omówię kwestie związane z GRZECZNOŚCIĄ (rozdz. 4.3.2.4.) w e-mailowym dyskursie specjalistycznym, ze szczególnym uwzględnieniem aktów illokucyjnych PROŚBA i DZIĘKOWANIE. W ten sposób spróbuję dowieść za Geoffreyem Neilem Leechem (1983: 80 i n.), że pomyślane porozumiewanie się jest uzależnione od stosowania dwóch zasad: zasady współpracy¹⁶¹ i zasady grzeczności¹⁶² (zob. też S. Bonacchi 2011a: 176), przy czym zasada grzeczności stanowi ważne uzupełnienie zasady współpracy, nie jest zaś „kolejną zasadą”, o której jedynie warto wspomnieć przy okazji omawiania zasady współpracy (G. N. Leech 1983: 80).

4.3.2.1. POLECENIE

Aby zreferować kwestie związane z wydawaniem poleceń (w literaturze przedmiotu zwanych też „dyrektywami” lub „żądaniem”) w Zespole, należy w pierwszej kolejności zauważyć rzecz następującą: W przypadku realizacji projektów globalnych członkowie globalnych zespołów wirtualnych, choć zajmują stanowiska na porównywalnych szczeblach, to z uwagi na zobowiązanie do wspólnej realizacji określonego projektu mają prawo domagać się od siebie nawzajem spełnienia określonych zadań (zob. rozdz. 3.1.2.). W kwestiach spornych lub problematycznych członkowie zespołu projektowego mogą się zwracać do kierownika projektu, który jest osobą odpowiedzialną za projekt i ma decydujące zdanie przy rozwiązywaniu sporów/ problemów. Warto dodać, że decyzje podjęte przez kierownika projektu obligują pozostałych członków zespołu projektowego, mimo że kierownik projektu nie jest ich przełożonym. Podsumowując: Chociaż wszyscy członkowie mają równy status w zespole (z przewagą kierownika projektu) i nie łączą ich relacje przełożony-podwładny, to wydają oni sobie wzajemnie polecenia o charakterze wiążącym w trakcie realizacji projektu. To oznacza, że celem illokucyjnym POLECENIA w warunkach realizacji projektu jest nakłonienie określonych członków danego zespołu projektowego do wykonania określonego zadania, przy czym POLECENIE jest wiążące dla odbiorcy. Cele illokucyjne można w tym przypadku określić jako „NIEKURTUAZYJNE”¹⁶³ (zob. G. N. Leech 1983: 105), tzn. grożące „utrata twarzą” bądź pogorszeniem relacji z dru-

¹⁶¹ W lit. ang. *cooperative principle*.

¹⁶² W lit. ang. *politeness principle*.

¹⁶³ W lit. ang. *DISCOURTEOUS*.

gą osobą (innym specjalistą, por. N. Van den Eynden Morpeth 2012: 39). W niniejszej części pracy na przykładzie komunikacji e-mailowej w Zespole przyjrzą się, w jaki sposób uczestnicy globalnego zespołu wirtualnego zwracają się do siebie, zlecając sobie nawzajem określone zadania do wykonania i jednocześnie podejmując próbę łagodzenia negatywnych skutków działań komunikacyjnych związanych z wydawaniem poleceń.

Po pierwsze należy stwierdzić, że POLECENIA dotyczą określonych zadań do wykonania i są wydawane przez uczestników Zespołu w sposób jasny i jednoznaczny, tzn. za pomocą wyrazu *please* (także wielokrotne użycie) oraz pogrubień i czerwonego koloru czcionki, aby zwrócić uwagę odbiorcy na np. zadanie, które należy wykonać. Na zakończenie e-maila nadawca często (z góry) podziękuje odbiorcy. Za przykład można tu podać drugi moment rozpoczęcia e-mailowego dyskursu, kiedy ENG wydaje polecenie także LPM-owi (zob. rozdz. 4.3.1.1.). W tym przypadku ENG stosuje wyraz *please* (dwa razy), a także wyróżnienia (pogrubienia i czerwony kolor czcionki). Warto zwrócić uwagę na to, że ENG argumentuje niektóre z poleceń, wykorzystując przy tym słowo *please*: *please do not rename [...] because [...] will not work properly*. Dodatkowo na zakończenie e-maila dodaje wyrażenie, które można uznać za grzecznościowe: *If you have any questions, please let me know* oraz dziękuje (*Thank you*).

W trakcie realizacji projektu GPM wydaje polecenia dotyczące poprawy wykonanego już zadania za pomocą wyrazu *please* (zob. pierwszy i drugi moment zakończenia e-mailowego dyskursu specjalistycznego, 4.3.1.2.). Wyrazu *please* używa również GPM, wyznaczając zadania pozostałym uczestnikom Zespołu: *Please create...*, *Please let me know when [...] are ready for ...* (zob. Przykład 2.2.).

Zatem można stwierdzić, że uczestnicy dyskursu wydają POLECENIA w formie PROŚBY i stosują w niej:

- a) czasownik modalny *can* (prośby nieformalne), rzadziej natomiast (tylko 1 raz) formę *could* tego czasownika, która jest używana w kontekstach formalnych (zob. drugi moment zakończenia e-mailowego dyskursu specjalistycznego: *Could you check... ?*). Formę *could* uważa się za bardziej grzecznościową niż *can*. Zastosowanie czasownika *can* w prośbach można też zauważyć w innych e-mailach (*can you check...*, *can you confirm...*, *can you please check...*, *can you arrange...*, *can you please use...*, *can you remove...*).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że w jednym z e-maili GPM oprócz grzecznościowego *can* dwukrotnie używa imienia ENG, wyrażając swoje polecenie (zob. też „adresowanie”, rozdz. 4.3.1.3.). W ten sposób jednoznacznie wskazuje na ENG jako osobę odpowiedzialną za wymienione w e-mailu zadania i obliuguje ENG do jego wykonania.

- b) wyrażenie *is it possible* zamiast wyrażenia *would it be possible*, uznawanego za „grzecznościowe”: *is it possible to replicate the same for all [...] to have it consistent, please*).

Należy podkreślić, że nie zawsze polecenia są wydawane w sposób jednoznaczny, zwłaszcza przez GPM-a (ma to negatywny wpływ na zakończenie dyskursu, zob. rozdz. 4.3.1.2.). Już na początku dyskursu (zob. Przykład 1.) GPM informuje jedynie

o tym, że „narzędzia” do wykonania zadania znajdują się w określonym miejscu na serwerze. GPM komunikuje się w sposób grzeczny, tzn. używa wyrażenia uważanego za uprzejme w tym kontekście: *Please find...* . Negocjując z ENG pewne kwestie związane z realizacją projektu, ostatecznie stwierdza: *so you can proceed* (uwagi nt. grzeczności z wyrazem *can* – zob. wyżej punkt a)).

Zatem można zauważyć, że POLECENIA są wydawane przez członków Zespołu w formie PROŚBY o wykonanie określonego zadania, aby niejako złagodzić niekurtuazyjny cel swoich tekstów, tzn. wydając POLECENIA, członkowie Zespołu stosują grzecznościowe akty wspomagające i naprawcze (zob. rozdz. 4.3.2.4.), aby zapobiegać potencjalnym konfliktom w Zespole. We wspomnianych aktach grzecznościowych są stosowane najczęściej wyrażenia *thank you* i *please* (zob. DZIĘKOWANIE i PROŚBA, rozdz. 4.2.1.2.), a także inne wyrażenia uznawane za grzeczne. Mimo że celem PROŚBY jest zazwyczaj dobrowolne wykonanie określonej czynności przez odbiorcę, to w przypadku realizacji projektów w środowisku biznesowym akt illokucyjny PROŚBĘ należy uznać za POLECENIE z uwagi na wiążący charakter działań, które ma podjąć odbiorca po tym jak przeczyta e-mail. Warto zaznaczyć, że tworząc polecenia, uczestnicy Zespołu stosują wyrażenia uznawane w literaturze przedmiotu za mniej formalne, co może wynikać z faktu, że język angielski jest ich językiem drugim.

4.3.2.2. PRZYPOMNIENIE

Celem PRZYPOMNIENIA w warunkach realizacji projektów jest najczęściej powtórne zwrócenie uwagi odbiorcy na zadanie, którego nie wykonał. PRZYPOMNIENIE może też służyć pewnej kontroli, czy wcześniejsze ustalenia (poczynione z względnie dużym wyprzedzeniem) o wykonaniu danego zadania są nadal aktualne. Z tego względu PRZYPOMNIENIE należy zaliczyć do aktów illokucyjnych z grupy KONFLIKTÓW (zob. rozdz. 4.2.1.2.).

Zdaniem Geoffreya Neila Leecha (1983: 105) w przypadku PRZYPOMNIENIA „grzeczność nie wchodzi w rachubę”. Tymczasem podobnie jak w przypadku wydawania POLECEŃ, tak i w odniesieniu do PRZYPOMNIENI można zauważyć, że uczestnicy Zespołu stosują pewne „strategie grzecznościowe” (zob. rozdz. 4.3.2.4.), używając wyrazu *please* (zob. grzecznościowe akty naprawcze, rozdz. 4.3.2.4.):

Faza I:

just not to forget... if there will be some [...], please provide [...].

Faza II:

and please, let me know once [...]

PRZYPOMNIENIA mogą być też tworzone w formie PYTAŃ:

2 questions:

- *When [...] can be [...]?*
- *Could you check [...]?*

W zaprezentowanym przykładzie przypomnienie można zrekonstruować na podstawie pierwszego pytania, uwzględniając kontekst zewnętrzny, tzn. odbiorca e-maila wcześniej wyjaśniał przyczynę opóźnienia w przygotowaniu określonych plików, a na obecnym etapie realizacji projektu nadawca pyta o postęp w tej sprawie.

Jako przypomnienie w tej samej kwestii można potraktować także jeden z kolejnych e-maili skierowany do DTP. Mimo że ENG wita DTP (*Hi DTP*) na początku tekstu, to ENG powtarza imię DTP także w dalszej części tekstu w następujący sposób: *DTP, I have few notes regarding [...], please check:...*

ENG w punktach pyta o zaległe sprawy, o czym świadczą wyrażenia: *still* i *any update on*:

1. *I still can [...], can you please check that [...]? ... there is also [...], please check.*

2. *Any update on [...]?*

W pilnych sprawach przypomnienie można ująć w formie pytania opatrzonego więcej niż jednym znakiem zapytania i wielokropkiem (zob. rozdz. 4.3.1.2.): *Where is [...]???*... Użycie wielu znaków zapytania i wielokropka może wskazywać na zniecierpliwienie/ poirytowanie nadawcy trudną sytuacją. Można wręcz uznać, że w tym przypadku odbiorca tekstu jest upominany, ponieważ nie postępuje zgodnie z oczekiwaniami nadawcy.

Przypomnienia można zrekonstruować na podstawie wyrazu *note*. Dzięki temu wyrazowi niektórzy uczestnicy Zespołu wprowadzają do tekstu wyrażenia, które można zrekonstruować jako przypomnienie (zob. rozdz. 4.3.1.2.): *NOTE: what about en-us? what that stands for?*

W przypomnieniach można również stosować wyrazy podziękowania (tzw. DZIĘKOWANIE, zob. rozdz. 4.2.1.2.): *Thank you ... please, follow instructions given by GPM when [...]. Thank you for understanding.*

Należy podkreślić, że pierwsze podziękowanie dotyczy wykonanej pracy, zaś drugie to podziękowanie z góry za korektę wykonanego zadania zgodnie z wcześniej ustalonymi wskazówkami (przypomnienie), których odbiorca e-maila nie uwzględnił, wykonując powierzoną mu pracę (zob. grzecznościowe akty naprawcze, rozdz. 4.3.2.4.).

Można zatem zauważyć, że podobnie jak przy wyrażaniu aktów illokucyjnych POLECENIA, tak w przypadku aktów illokucyjnych PRZYPOMNIENIA, członkowie Zespołu stosują strategie grzecznościowe, a dokładniej grzecznościowe akty wspomagające i naprawcze (zob. rozdz. 4.3.2.4.) w celu utrzymania pozytywnej relacji z innymi uczestnikami Zespołu, co oznacza, że PRZYPOMNIENIE jest udzielane w formie PROŚBY.

4.3.2.3. ARGUMENTACJA

Zdaniem Arnulfa Deppermanna (2003: 10) „argumentowanie” to „droga” do pozyskiwania wiedzy i weryfikacji jej stanu oraz do rozwiązywania problemów i konfliktów: [...] *Argumentieren als via regia zum Gewinn und zur Prüfung von Erkenntnissen sowie zur Lösung von Problemen und Konflikten*. Uwzględniając klasyfikację

aktów illokucyjnych Geoffreya Neila Leech'ego, ARGUMENTACJA to akt illokucyjny z grupy aktów WSPÓLPRACA. Z punktu widzenia lingwistyki antropocentrycznej należy uznać, że ARGUMENTACJA to umiejętność posługiwania się pewnymi regułami, a w odniesieniu do komunikacji w globalnych zespołach wirtualnych trzeba mówić o znajomości odpowiednich wyrażań i wzorów tekstowych (wskaźników ARGUMENTACJI) umożliwiających skuteczną realizację projektów.

W przypadku ARGUMENTACJI warto zwrócić uwagę na kilka kwestii problematycznych. Po pierwsze nie zawsze można jednoznacznie stwierdzić, czy w danej wypowiedzi autor stosuje reguły „argumentacji”, „wyjaśnienia” czy „semantycznej eksplicacji” (A. Deppermann 2003: 14). Wskaźniki ARGUMENTACJI nie zawsze są stosowane w sposób eksplicytny. Niejednokrotnie może ich brakować, mogą być one wieloznaczne lub niejasne (*ibid.* s. 17), toteż są one stosowane w tekstach opcjonalnie i w zależności od kontekstu (*ibid.*).

ARGUMENTACJĘ należy zatem rozpatrywać w powiązaniu z konkretną sytuacją i z uwzględnieniem wiedzy poszczególnych uczestników dyskursu. W odniesieniu do wiedzy Arnulf Deppermann (2003: 22) używa wyrażenia „różnice wiedzy”¹⁶⁴, zaś w oparciu o założenia lingwistyki antropocentrycznej można stwierdzić, że celem ARGUMENTACJI jest jak największe zbliżenie zakresów idiomów (specjalistycznych) uczestników konkretnego dyskursu. W przypadku komunikacji specjalistycznej w globalnych zespołach wirtualnych należy dodatkowo uwzględnić prawa i obowiązki osób porozumiewających się (*ibid.*), np. obowiązek jak najszybszego reagowania przez odbiorcę na pytania nadawcy zadane w e-mailu. Poza tym istotnym wskaźnikiem ARGUMENTACJI są strategie grzecznościowe (*ibid.*), mimo że Geoffrey Neil Leech (1983: 105) uważa, iż w przypadku aktów illokucyjnych z grupy WSPÓLPRACA nie odgrywają one większego znaczenia. W niniejszym podrozdziale pragnę omówić, w jaki sposób członkowie Zespołu argumentują swoje stanowisko np. w przypadku różnych aktów illokucyjnych i ewentualnie jakie strategie grzecznościowe/grzecznościowe akty mowy wykorzystują w tym celu.

W pierwszej kolejności należy zauważyć, że uczestnicy Zespołu nie stosują rozbudowanych argumentacyjnych wzorów tekstowych, lecz wyrazy i wyrażenia, które można uznać za wskaźniki ARGUMENTACJI (por. H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 94 i n.). Wspomniane wskaźniki ARGUMENTACJI nie odbiegają od tych stosowanych w komunikacji niespecjalistycznej. Zdarza się, że trudno jest zdecydować, czy uczestnicy Zespołu opisują jak wykonać zadania, czy też argumentują, dlaczego należy je wykonać w określony sposób. Użycie wskaźników ARGUMENTACJI można uznać za „standardowe”, uwzględniając literaturę przedmiotu. Wskaźniki ARGUMENTACJI są stosowane najczęściej w II i III fazie projektu, by wyjaśnić pozostałym pracownikom celowość wykonywania danego zadania w określony sposób. Na przykład:

- a) *please do not rename [...] because [...] will not work properly* (faza II)
- b) *We are processing that as [...] and it is the best to process it all in one step [...] ... so I will wait once all is [...]* (faza II)

¹⁶⁴ W lit. niem. *Wissensdifferenzen*.

- c) *I think [...] and [...] can be done separately since the process are different.* (faza II)
- d) *is it possible to replicate the same for all [...] to have it consistent, please?* (faza III)
- e) *I have uploaded [...] on following locations (for better access)* (faza I)

Należy jednak podkreślić, że w każdym z e-maili, z którego pochodzą powyższe przykłady, użyto dodatkowo wyrażen, które można uznać za grzecznościowe. Są to odpowiednio:

- a') *If you have any questions, please let me know. Thank you*
- b') *Thanks for understanding.*
- c') *Hope that makes sense.*
- d') *Thanks a lot once more.*
- e') *Thank you.*

Do wyrażen grzecznościowych z pewnością należy zaliczyć wyrażenia, w których występuje wyraz „dziękuję” (*Thank you, Thanks*, zob. DZIĘKOWANIE, rozdz. 4.2.1.2.). W zależności od kontekstu do wyrazu „dziękuję” dodawane są też inne słowa (nie dotyczy Przykładu e)). W Przykładzie a) ENG podaje instrukcje, zgodnie z którymi LPM powinien przygotować materiały. Ponieważ wytyczne mogą być mało przejrzyste, to ENG dopisuje zdanie *If you have any questions, please let me know*. To zdanie może oznaczać zachętę do zadawania pytań i wyjaśniania niejasnych kwestii. W Przykładzie b) autor e-maila (ENG) wyjaśnia, że nie może wykonać zadania w całości, lecz jedynie w części. W związku z tym całkowicie rezygnuje z jego wykonania w danym momencie i postanawia poczekać na moment, kiedy będzie mógł zrealizować całe zadanie. Dlatego też liczy w tym względzie na wyrozumiałość odbiorcy tekstu, sygnalizując to słowami *for understanding*. Z kolei w Przykładzie c) GPM wyjaśnia ENG, jak należy postępować w celu wykonania omawianego zadania. Ponieważ GPM nie zgadza się ze zdaniem ENG z Przykładu b), dlatego też po przedstawieniu swojego stanowiska w kwestii dalszych działań związanych z projektem, kończy e-mail słowami *Hope that makes sense*. W ten sposób GPM prezentuje odmienne zdanie w sposób bardziej przyjazny. Natomiast w Przykładzie d) ENG ponownie prosi DTP o wykonanie powierzonego mu zadania, stąd dopisek „jeszcze raz” (*once more*). Moim zdaniem wymienione powyżej wyrażenia grzecznościowe zaliczają się również do wskaźników ARGUMENTACJI. Dzięki nim członkowie Zespołu podkreślają swoje stanowisko w danej sprawie oraz akcentują jego słuszność (zwłaszcza b' i c'). Wspomniane wyrażenia grzecznościowe umożliwiają także tworzenie grzecznościowych aktów wspomagających uzyskanie określonych rezultatów, co dokładniej omówię w podrozdziale 4.3.2.4.

4.3.2.4. GRZECZNOŚĆ

Omawiając w podrozdziałach 4.3.2.1.–4.3.2.3. kwestie dotyczące POLECENIA, PRZYPOMNIENIA i ARGUMENTACJI, zwracałam uwagę na pewne „elementy grzecznościowe”/ „strategie grzecznościowe” w tekstach stworzonych przez uczestników Zespołu, umożliwiających produkowanie grzecznościowych aktów mowy w komunikacji profesjonalnej (por. N. Van den Eynden Morpeth 2012: 47). Okazuje się, że wspomniane elementy/ strategie grzecznościowe są częściej stosowane w dyskursie specjalistycznym niż w codziennym porozumiewaniu się (por. E. Darics 2010: 131). W niniejszym podrozdziale dokładniej omówię kwestie związane z GRZECZNOŚCIĄ w dyskursie specjalistycznym. Należy zauważyć, że zagadnienia dotyczące grzeczności w dyskursie specjalistycznym prowadzonym poprzez narzędzia elektroniczne i narzędzia Web 2.0 nie zostały dotąd wyczerpująco omówione w literaturze przedmiotu poświęconej multikulturowej i multilingwalnej komunikacji korporacyjnej, podobnie jak zagadnienia dotyczące grzeczności w komunikacji e-mailowej prowadzonej w globalnych zespołach wirtualnych. Kilka uwag na temat grzeczności w globalnych zespołach wirtualnych, głównie pod kątem porozumiewania się uczestników takich zespołów przez komunikator (IM, zob. rozdz. 3.2.1.) przedstawiła w swoim artykule Erika Darics (2010). Z kolei Ulla Kleinberger Günther (2002) zwróciła uwagę na kilka aspektów dotyczących grzeczności w porozumiewaniu się poprzez e-maile w przedsiębiorstwach (komunikacja wewnętrzna) w Szwajcarii. W swoim artykule autorka wymieniła najważniejsze kwestie związane z grzecznością w komunikacji w poziomie/ komunikacji lateralnej (zob. rozdz. 2.3.2.(c) i (d)), czyli gdy porozumiewają się ze sobą pracownicy na porównywalnym szczeblu w danym przedsiębiorstwie, niebędący zobligowani do wypełniania wzajemnych poleceń (służbowych). W przypadku realizacji projektów globalnych uczestnicy zespołów projektowych mają prawo domagać się od siebie nawzajem spełnienia określonych zadań, mimo że ich status w projekcie jest równy (por. rozdz. 4.3.2.1.). Dlatego też podczas analizy komunikacji prowadzonej w czasie realizacji projektów globalnych trzeba w pierwszej kolejności przyjąć, że członkowie zespołów projektowych porozumiewają się za pomocą narzędzi elektronicznych i narzędzi Web 2.0. To oznacza, że wykorzystywane przez nich różne „strategie grzecznościowe” (H.-H. Lüger 2002: 7) podczas wykonywania obowiązków służbowych należy analizować z uwzględnieniem tychże narzędzi. W niniejszej pracy analizie zostały poddane zapisy specjalistycznej komunikacji e-mailowej. W analizie wspomnianych „strategii grzecznościowych” trzeba wziąć pod uwagę także cel działania globalnego zespołu wirtualnego, czyli pomyślną realizację określonego projektu (zob. rozdz. 3.1.1.3., zob. także S. Bonacchi 2012: 26–27). Natomiast z badań należy wyłączyć takie aspekty jak „stosunki władzy”, „społeczny dystans” czy „stopień presji społecznej” (zob. Sh. Blum-Kulka 1997: 50 i n.).

Kwestie dotyczące wspomnianych „strategii grzecznościowych” rozpatruję w niniejszej pracy w oparciu o założenia lingwistyki antropocentrycznej¹⁶⁵ (rozdz. 1.), mimo że w tym względzie do kanonu zalicza się teorię grzeczności Penelope Brown i Stephen C. Levinsona (1987) zakorzonioną w teorii dramaturgicznej Ervinga Goffmana (1967). Uważam jednak, że w kontekście komunikacji w globalnych zespołach wirtualnych nadrzędnym celem uczestników tych zespołów nie jest zachowanie twarzy pozytywnej bądź negatywnej (tzw. „grzeczność pozytywna” i „grzeczność negatywna”), lecz powodzenie projektu poprzez wypracowanie jak najlepszej relacji z pozostałymi uczestnikami zespołu¹⁶⁶ (por. H.-H. Lüger 2002: 7, zob. też S. Bonacchi 2011a: 102). Zatem teorię Penelope Brown i Stephen C. Levinsona należałoby zweryfikować m.in. pod kątem porozumiewania się specjalistów w środowisku multikulturowym i multilingwalnym oraz ewentualnie rozszerzyć o wymienione kwestie (por. też H.-H. Lüger 2002: 9, E. Darics 2010: 132).

Zgodnie z założeniami lingwistyki antropocentrycznej „strategie grzecznościowe” można uznać, podobnie jak w przypadku języka (rozdz. 1.1.1.), za zbiór określonych reguł (komunikacyjnych), które dana osoba (specjalista) musi przyswoić (np. podczas „treningu komunikacyjnego”, zob. rozdz. 2.4.2.), by skutecznie wykonywać określone działania we współpracy z innymi osobami, tu: pomyślnie realizować projekty (rozdz. 3.1.1.3.) w globalnym zespole wirtualnym. Zatem należy odróżnić strategie grzecznościowe danej osoby (idiostrategie) od strategii grzecznościowych określonej grupy ludzi (polistrategie), co w swoich rozważaniach uwzględniła Silvia Bonacchi (2011a):

Mit „Höflichkeit“ wird im kulturologischen Sinne die Gesamtheit von Gesprächsstrategien und Umgangspraktiken bezeichnet, die eingesetzt werden, um kommunikative Akte zu regulieren [...]. [...] „höfliches Verhalten“ [unterliegt] sowohl idio-kulturell als auch polykulturell einer bestimmten „Grammatikalität“, d.h. expliziten und stillschweigenden Regeln, Geboten und Verboten, die die „Syntax“ des konkreten Kommunikationsaktes bedingen (S. Bonacchi 2011a: 202–203).

Przy analizie strategii grzecznościowych należy uwzględniać kontekst oraz aspekty kulturowe (por. Sh. Blum-Kulka 1997: 54 i n., S. Günthner 2002: 267, S. Bonacchi 2012). Aspekty kulturowe nabierają szczególnego znaczenia w (specjalistycznym) środowisku multikulturowym i multilingwalnym. Analizę strategii grzecznościowych warto uzupełnić o kwestie związane z wiedzą (K. Büchle 2002: 250). Wspomniane strategie grzecznościowe są stosowane przez uczestników Zespołu zgodnie z zasadą *recipient design* (rozdz. 4.3.1.1.), czyli przy uwzględnieniu pozostałych współpracowników (członków Zespołu).

W odniesieniu do komunikacji e-mailowej w języku angielskim Ulla Bunz i Scott W. Campbell (2002) mówią w tym kontekście o tzw. (1) „strukturalnych wskaźnikach/

¹⁶⁵ Więcej na temat „grzeczności” w powiązaniu z lingwistyką antropocentryczną, zob. S. Bonacchi (2011a, 2011b, 2012).

¹⁶⁶ W lit. niem. *partner- und beziehungsorientierte Kommunikation*.

elementach grzeczności”¹⁶⁷, np. powitania (*Dear* + imię odbiorcy) i pożegnania (*Regards*), oraz o (2) „werbalnych wskaźnikach/ elementach grzeczności”¹⁶⁸, np. używanie takich wyrazów jak *please, thanks*. W odniesieniu do dyskursu specjalistycznego należy dodać, że w literaturze przedmiotu pojawiają się stwierdzenia o tym, że strategię grzecznościowe są częściej stosowane w biznesowym dyskursie pisanym niż w ustnym:

[...] greater care in the adoption of strategic politeness strategies has been reported in written than in oral business communication owing to the former’s lack of recourse to extra-linguistic features (R. M. Reiter 2009: 175).

Można przyjąć, że w specjalistycznej pisemnej komunikacji multikulturowej i multilingwalnej jej uczestnicy korzystają z pewnych utartych schematów (poli-strategie grzecznościowe), czyli z gotowych językowych rozwiązań¹⁶⁹ (zob. S. Bonacchi 2011a: 221 i n., 2012: 18–19). Wspomniane sformalizowane (zrytualizowane) grzecznościowe rozwiązania językowe nie tylko służą zapobieganiu konfliktom i umożliwiają szybką reakcję w środowisku multikulturowym i multilingwalnym, ale także spełniają pewne funkcje społeczno-kulturowe, tzn. ich stosowanie świadczy m.in. o przynależności do pewnej grupy (tu: zespołu projektowego) i ułatwia budowanie międzyludzkich relacji w tej grupie (por. S. Bonacchi 2011a: 168–169, 202–203). Wspomniane poli-strategie grzecznościowe są wykorzystywane przez pracowników do tworzenia grzecznościowych aktów mowy. Należy jednak dodać za Silvią Bonacchi (2011b: 39), że grzecznościowe akty mowy trzeba rozpatrywać w powiązaniu z (podstawowymi) aktami mowy (zob. rozdz. 4.2.1.2., *ibid.*). Silvia Bonacchi (2011a: 266 i n.) wyróżnia trzy rodzaje grzecznościowych aktów mowy przy uwzględnieniu komunikacyjnej równowagi¹⁷⁰, służącej budowaniu międzyludzkiej relacji podczas realizacji określonych działań:

- (a) prezentujące¹⁷¹ – stosowane na początku wzajemnego porozumiewania się w celu ustanowienia reguł komunikacyjnej równowagi;
- (b) naprawcze¹⁷² – służące zapobieganiu konfliktom i przywracaniu równowagi komunikacyjnej;
- (c) wspomagające¹⁷³ – wspierające budowanie międzyludzkiej relacji i utrzymywanie równowagi komunikacyjnej.

Nadawcy specjalistycznej komunikacji multikulturowej i multilingwalnej niejednokrotnie podejmują działania komunikacyjne sprzeczne z oczekiwaniami¹⁷⁴ (por. S. Bonacchi 2011a: 269 i n.) odbiorców. Wyliczone grzecznościowe akty mowy służą łagodzeniu negatywnych skutków tego rodzaju działań. W przypadku wszyst-

¹⁶⁷ W lit. ang. *structural politeness indicators/ elements*.

¹⁶⁸ W lit. ang. *verbal politeness indicators/ elements*.

¹⁶⁹ W lit. niem. *sprachliche Routinen, Routinisierung (höfliche Etikette)*.

¹⁷⁰ W lit. niem. *kommunikatives Gleichgewicht*.

¹⁷¹ W lit. niem. *Präsentative*.

¹⁷² W lit. niem. *Reparative*.

¹⁷³ W lit. niem. *Supportive*.

¹⁷⁴ W lit. niem. *Erwartungen*.

kich grzecznościowych aktów mowy ważną rolę odgrywają parawerbalne i niewerbalne reguły porozumiewania się (por. S. Bonacchi 2011a: 288). Jednakże w (specjalistycznym) dyskursie pisany wspomniane reguły należy ograniczyć do elementów formatowania tekstu, layoutu, emotikonów itp.

W materiale badawczym można zaobserwować różne strategie grzecznościowe i grzecznościowe akty mowy stosowane przez członków Zespołu, które omówię poniżej, prezentując odpowiednie przykłady.

(1) Strukturalne wskaźniki GRZECZNOŚCI

Strukturalne wskaźniki GRZECZNOŚCI w e-mailowym dyskursie specjalistycznym można przedstawić w oparciu o powitania i pożegnania na płaszczyźnie poszczególnych e-maili specjalistycznych, a także na przykładzie rozpoczynania i kończenia e-maili specjalistycznych: *Greetings, closings and signatures make emails more relational and involved and thus are positive politeness markers* (N. Van den Eynden Morpeth 2012: 35). [...] *politeness is a salient feature of workplace emails: messages usually open with a greeting and end with a closing* (*ibid.* s. 47).

(a) Powitania/ pożegnania

Uczestnicy Zespołu witają się i pozdrawiają na zakończenie w każdym e-mailu, mimo że w niektórych przypadkach e-maile wymieniają w krótkich odstępach czasu, co można zaobserwować na podstawie materiału badawczego. Powitania i pożegnania wyznaczają początek i koniec¹⁷⁵ danego e-maila specjalistycznego (H. Hausendorf/W. Kesselheim 2008: 47 i n.) i są określane przez specjalistów zajmujących się analizą dyskursu pisanego jako formuły (wyrażenia) powitania odbiorcy (odbiorców) wiadomości i jego (ich) pożegnania¹⁷⁶ (*ibid.*). Jednocześnie powitania i pożegnania są zaliczane do (poli)strategii grzecznościowych stosowanych w e-mailach wymienianych między specjalistami w danym przedsiębiorstwie (zob. U. Kleinberger Günther 2002: 153–154). Ponadto w przypadku powitań i pożegnań można mówić o grzecznościowych aktach prezentujących, ponieważ służą one nadawcy do inicjowania rozmowy w celu realizacji wspólnych działań (powitania) i zaprezentowania siebie (pożegnania).

Witając swojego odbiorcę, uczestnicy Zespołu zawsze używają wyrazu „Hi” + imię odbiorcy, poza dwoma wyjątkami w fazie III, kiedy na powitanie nadawca (GPM) użył wyłącznie imienia odbiorcy (ENG), oraz gdy nadawca (ENG) pominął powitanie, formułując e-mail do odbiorcy (GPM). Jeśli odbiorców jest więcej, wówczas ich imiona są połączone za pomocą spójnika „i” (*and*): *Hi DTP and ENG* (1 raz w fazie I) lub nadawca używa wyrażenia zbiorczego: *Hi Guys* (2 razy w fazie II), *Hi guys* (1 raz w fazie III), *Hi Everyone* (1 raz w fazie II), *Hi All* (1 raz w fazie III) (por. też rozdz. 4.3.1.3.). Warto zauważyć, że zapisanie pierwszej litery wymienionych wyrazów (poza *guys*) może również zostać uznane za przejaw grzeczności wśród osób posługujących się językiem angielskim jako językiem obcym. Warto jednak zaznaczyć, że ten przejaw grzeczności (wielka litera) niekoniecznie może być zrozumiany przez rodzimych

¹⁷⁵ W lit. niem. *Eröffnungs- und Beendigungshinweise*.

¹⁷⁶ W lit. niem. *Begrüßungs-, Anrede- und Verabschiedungsformeln*.

mówców-słuchaczy języka angielskiego (zob. D. J. Sax 2012: 5). Czasami nadawca (ENG, GPM) w jednym e-mailu zwraca się do dwóch adresatów z osobna, formułując dwa teksty właściwe rozpoczynające się od: *Hi...* (1 raz w fazie I, 1 raz w fazie II, 1 raz w fazie III). Pożegnania w tego rodzaju e-mailach jest jedno i nie różni się od pożegnania stosowanego w e-mailach adresowanych do jednego nadawcy lub łącznie do dwóch nadawców. Pożegnania innych uczestników Zespołu są najczęściej formułowane przy pomocy wyrażen: *Regards* (GPM, DTP, LPM), *Best regards* (ENG). Wyliczone formuły powitania odbiorcy (odbiorców) wiadomości i jego (ich) pożegnania są typowe dla komunikacji na odległość¹⁷⁷ (H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 47 i n.) i świadczą o szacunku nadawcy do odbiorcy (odbiorców). Warto podkreślić, że czasami wyrażenia *Regards*, *Best regards* są poprzedzone sformułowaniem *Thank you* lub *Thanks*, na przykład: *Thanks and regards* (DTP, 5 razy w fazie zakończenia dyskursu), *Thank you. Best regards* (ENG, 5 razy: 1 raz w fazie I, 1 raz w fazie II i 3 razy w fazie III w prośbie o wykonanie zadania). Dwukrotnie e-mail (prośbę o wykonanie zadania) zakończono wyłącznie wyrazem *Thanks!* (DZIĘKOWANIE). W niektórych przypadkach pożegnania adresatów jest bardziej rozbudowane:

- a) w celu wzmocnienia argumentacji (także w celu zaznaczenia innych ról w projekcie), faza II:

Thanks for your understanding.

Best regards

Hope that makes sense

Regards

lub w fazie III:

Thank you for your understanding.

Best regards

- b) w celu ponownego wyrażenia prośby:

Thanks a lot once more.

Best regards

We wszystkich e-mailach nadawcy podpisali się, tzn. podali swoje imię, nie zostawiając formalnego podpisu z pełnym imieniem, nazwiskiem, adresem, numerem telefonu itp.

Na podstawie przytoczonych przykładów można wywnioskować, że powitania i pożegnania w e-mailach specjalistycznych są stosowane przez uczestników Zespołu przede wszystkim ze względów formalnych w celu okazania szacunku swoim współpracownikom i budowania podstawy wspólnych działań, ale także w celu wytworzenia relacji, o czym świadczą wyrazy uznawane za nieformalne np. *Hi* zamiast np. *Dear*, *Regards* zamiast np. *Sincerely yours*. Rekonstrukcja wyrażen stanowiących „pożegnanie” w e-mailach specjalistycznych wskazuje na to, że pożegnania są stosowane nie tylko w celu okazania szacunku innym osobom, ale też spełniają one inne

¹⁷⁷ W lit. niem. *Fernkommunikation*.

funkcje, tzn. mogą służyć wyrażeniu prośby, wzmocnieniu swoich argumentów i odrzuceniu próby zakończenia dyskursu (rozdz. 4.3.1.2.) w sposób grzeczny, prowadząc w ten sposób do budowania komunikacyjnej równowagi. Zatem można zauważyć, że w e-mailowym dyskursie specjalistycznym strukturalne wskaźniki GRZECZNOŚCI mogą występować w połączeniu z werbalnymi wskaźnikami GRZECZNOŚCI (por. poniżej punkt (2)). Dodam, że komunikację w Zespole można określić mianem nieformalnej, mimo uwzględniania wszystkich, uznawanych za formalne, konwencji tekstowych.

(b) Rozpoczynanie/ kończenie e-maila specjalistycznego

Oprócz powitania/ pożegnania w e-mailu specjalistycznym do wskaźników początku i końca można zaliczyć także formuły (wyrażenia) rozpoczęcia i zakończenia¹⁷⁸ (H. Hausendorf/ W. Kesselheim 2008: 50). Podobnie jak powitania/ pożegnania, tak i formuły rozpoczęcia i zakończenia są wykorzystywane przez Zespół w celu realizacji strategii grzecznościowych, a także w celu podziału ról w trakcie trwania projektu i budowania komunikacyjnej równowagi. Najchętniej stosowanym wyrażeniem w przypadku rozpoczęcia e-maila specjalistycznego jest *Please find...* albo wyrażenie o podobnym znaczeniu:

Faza I:

Please find attached... (DTP)

I have prepared You can find it on below location... (ENG)

Please find... at the location below.... (GPM)

I have uploaded ... on following locations... (ENG)

Faza II:

We have everything on... (LPM)

We have... on... (LPM)

Attached is... (LPM)

Requested... were uploaded to below location... (GPM)

Faza III:

Please find updated... (2 razy) (DTP)

Please find completed... (DTP)

Please find... uploaded... (DTP)

These... are ready... (GPM)

I have uploaded... (DTP)

I updated... (GPM)

We have... (LPM)

Please note the below... (GPM)

Uczestnicy Zespołu stosują wyliczone powyżej wyrażenia na początku e-maila, przydzielając w ten sposób kolejne zadania w projekcie bądź informując pozostałe osoby o wykonaniu określonej pracy. Najwyższym stopniem grzeczności odznaczają

¹⁷⁸ W lit. niem. *Einleitungs- und Abschlussformeln*.

się wyrażenia ze słowem *please* (PROŚBA). Najczęściej tego wyrazu używa DTP (Mumbaj), czasami także GPM (Warszawa). Natomiast ENG (Żylina) posługuje się czasownikami w pierwszej osobie liczby pojedynczej, zaś LPM (Mumbaj) – czasownikami w trzeciej osobie liczby mnogiej.

GPM stosuje wyraz *please* w fazie II na początku danego e-maila w celu wyrażenia eksplicytnej prośby (najczęściej o wykonanie określonej pracy):

Please create....

Please let me know...

Ponieważ przykłady przedstawione powyżej są ujęte e-mailu składającym się z jednego zdania, to można by je uznać także za kończące wypowiedź. Czasami uczestnicy Zespołu stosują bowiem wyraz *please*, kończąc dany e-mail:

Faza I:

Please, prepare... (ENG)

Faza III:

Please, follow the instructions given by... (ENG)

Do wyrażen stosowanych w przypadku rozpoczęcia e-maila przez uczestników Zespołu można zaliczyć także *Thank you/ Thanks* (DZIĘKOWANIE). Używając wspomnianych wyrażen na początku e-maila, uczestnicy:

- a) potwierdzają odbiór wiadomości/ plików i/ lub informują, że zajmują się np. powierzonym im zadaniem:

Faza I:

Thank you for the handoff. I'm sending... (ENG)

Faza III:

Thanks for information. (DTP)

- b) dziękują za pracę wykonaną przez innego uczestnika Zespołu:

Faza III

Thank you... in the meantime we had discussion... (ENG)

Thank you... please... (ENG)

Thank you. [...] is fine and requirements are met. (ENG)

Przy użyciu wspomnianych wyrażen uczestnicy Zespołu podejmują też próbę budowania wzajemnych relacji. Stosowanie wyrażen *Thank you/ Thanks* na początku e-maila można uznać za grzecznościowy akt wspomagający budowanie komunikacyjnej równowagi.

Z kolei na zakończenie wiadomości uczestnicy często używają następujących wyrażen, które są uznawane za grzecznościowe:

Faza II:

If you have any question, just let me know. (ENG)

Faza III:

Kindly let me know if there any concerns. (DTP)

Kindly let me know if there any concerns. ☺ (DTP)

Kindly confirm. (DTP)

If you have any question, just let me know. (ENG)

Please acknowledge safe receipt. (DTP)

Let me know if you have questions or if anything is unclear. (GPM)

Wyliczone wyrażenia można uznać także za grzecznościowe akty naprawcze, ponieważ są one stosowane w celu zapobiegania występowaniu konfliktów bądź komunikacyjnych trudności w trakcie realizacji projektu. Za ich pomocą nadawcy pragną zmotywować odbiorcę/ odbiorców do kontaktowania się w razie jakichkolwiek wątpliwości. Warto zwrócić uwagę na stosowane emotikony, które nie tylko świadczą o nieformalnym charakterze dyskursu, ale także są stosowane przez uczestników dyskursu specjalistycznego w grzecznościowych aktach naprawczych i wspomagających (zob. rozdz. 4.3.1.2.).

W przeciwieństwie do formuł powitania/ pożegnania, które można zaobserwować niemalże w każdym e-mailu (poza 2 wyjątkami), wyrażenia rozpoczęcia/ zakończenia są używane przez uczestników Zespołu jedynie w niektórych tekstach, przeważnie w środkowej fazie realizacji projektu, co można wiązać z celem budowania pewnej relacji międzyludzkiej i dążeniem do osiągnięcia optymalnej komunikacyjnej równowagi, sprzyjających pomyślnej finalizacji projektu. Można stwierdzić, że ich użycie jest opcjonalne i zależy od kontekstu, a także od celów, które dany specjalista chce osiągnąć na danym etapie realizacji projektu. Należy nadmienić, że podobnie jak przy powitaniach/ pożegnaniach (a), tak i w przypadku formuł rozpoczynania/ kończenia dyskursu specjalistycznego strukturalne wskaźniki GRZECZNOŚCI występują w połączeniu z werbalnymi wskaźnikami GRZECZNOŚCI (zob. (2)).

(2) Werbalne wskaźniki GRZECZNOŚCI: *Thank you i please*

Omawiając e-maile specjalistyczne w podrozdziałach 4.3.2.1.–4.3.2.4., wielokrotnie podkreślałam, że uczestnicy Zespołu stosują w swoich wypowiedziach wyrazy *thank you*¹⁷⁹ i *please*, tworząc grzecznościowe akty wspomagające/ naprawcze. W niniejszym punkcie chciałabym poświęcić nieco więcej uwagi wykorzystaniu wymienionych wyrazów w e-mailach specjalistycznych wymienianych podczas realizacji określonego projektu globalnego.

Warto sporządzić statystykę wyrazów *thank you i please* użytych przez członków Zespołu we wszystkich fazach realizacji projektu. W Tabeli 5. przedstawiam wspomniane zestawienie:

¹⁷⁹ W statystykach w niniejszym punkcie uwzględniłam różne formy wyrazu *thank you* stosowane w języku angielskim, np. *Thanks, Thanks a lot* itp.

Faza projektu	Wystąpienie wyrazu <i>thank you</i> [w %]	Wystąpienie wyrazu <i>please</i> [w %]	Liczba e-maili ogółem
Faza I	3 razy (wszystkie wystąpienia w e-mailu napisanym przez ENG do GPM-a i DTP) [50%]	6 razy (w tym 4 razy w jednym w e-mailu napisanym przez ENG do GPM-a i DTP) [100%]	6
Faza II	3 razy [30%]	6 razy (w tym 3 razy w e-mailu napisanym przez ENG do LPM-a i 2 razy w e-mailu napisanym przez GPM-a do ENG i DTP) [60%]	10
Faza III	17 razy (w tym w 3 e-mailach został użyty 2 razy, te e-maile napisał ENG do DTP) [68%]	15 razy (w tym 3 razy w e-mailu napisanym przez ENG do DTP) [60%]	25
Fazy łącznie	23 razy [56%]	27 razy [66%]	41

Tabela 5. Wystąpienie wyrazów „*thank you*” i „*please*” w materiale badawczym

Na podstawie Tabeli 5. można zauważyć, że wyraz *thank you* występuje w 56% wszystkich e-maili, zaś wyraz *please* w 66% wszystkich e-maili. Wyraz *thank you* jest najczęściej stosowany w fazie III projektu (68%), zaś wyraz *please* w fazie I projektu (100%), co jest logiczne: Zazwyczaj na początku projektu należy bowiem poprosić o jego wykonanie, natomiast na końcu podziękować za wspólną realizację projektu. Wymienione „wyrazy grzecznościowe” były stosowane przez uczestników Zespołu najczęściej w pierwszej i w ostatniej fazie projektu, umożliwiając im tworzenie aktów illokucyjnych PROŚBY i DZIĘKOWANIA. Jednak jeśli wziąć pod uwagę nie tylko procentowe występowanie wyszczególnionych wyrazów, ale także przyrzeć się dokładniej ich użyciu przez poszczególnych członków Zespołu, można zauważyć kilka interesujących kwestii. Po pierwsze wymienione wyrazy są niejednokrotnie stosowane przez uczestników Zespołu więcej niż jeden raz w danym e-mailu (zob. uwagi w nawiasach okrągłych w Tabeli 5.). Ponadto w niektórych e-mailach te słowa nie są wcale stosowane. Po drugie na podstawie wpisów w nawiasach okrągłych w Tabeli 5. można zauważyć, że jeden z członków Zespołu (ENG) nawet kilkakrotnie w jednym e-mailu stosuje wyrazy *thank you* i *please*. W Tabeli 6. przedstawiam, ile razy każdy z uczestników Zespołu użył wyrazów *thank you* i *please* w poszczególnych fazach projektu, z kolei w Tabeli 7. prezentuję łączną liczbę wyrazów *thank you* i *please* zastosowaną przez każdego uczestnika Zespołu w podczas realizacji projektu:

Faza projektu	Członek Zespołu	<i>thank you</i>	<i>please</i>
I	GPM	0	1
	ENG	3	4
	DTP	0	1
II	GPM	0	2
	ENG	3	4
	DTP	0	0
	LPM	0	0
III	GPM	2	2
	ENG	8	7
	DTP	7	6
	LPM	0	0

Tabela 6. Wystąpienie wyrazów „*thank you*” i „*please*” w poszczególnych fazach projektu

Osoba	<i>thank you</i>	<i>please</i>
ENG	14	15
DTP	7	7
GPM	2	5
LPM	0	0

Tabela 7. Łączna liczba wyrazów „*thank you*” i „*please*” użytych przez poszczególnych członków Zespołu w trakcie trwania całego projektu

Na podstawie zaprezentowanych tabeli (Tabele 5., 6., 7.) można zauważyć, że ENG najczęściej stosuje wyrazy *thank you* i *please*, na co wskazują liczby dotyczące zastosowania omawianych wyrazów zarówno w poszczególnych fazach projektu (zob. Tabela 6.) jak i w całym projekcie (zob. Tabela 7.). Osobą, która także często korzysta z wyrazów *thank you* i *please* jest DTP. Jednak DTP stosuje te wyrazy właściwie tylko w fazie III projektu (w fazie I jeden raz używa słowa *please*). „Trzecie miejsce” pod względem stosowania wyrazów *thank you* i *please* przypada kierownikowi projektu (GPM), który używa wspomniane wyrazy w każdej fazie projektu. Natomiast LPM nie stosuje wyrazów *thank you* i *please* na żadnym etapie realizacji projektu.

Fakt, że spośród wszystkich członków Zespołu to ENG najczęściej stosuje wyrazy *thank you* i *please* może wynikać z tego, że ENG wydaje się być centralną osobą przy realizacji omawianego projektu. ENG nie tylko wykonuje prace przewidziane na stanowisku ENG w GLOBAL, ale także przejmuje częściowo obowiązki GPM-a, np. egzekwując realizację zadań od LPM-a (por. kolumna „Opis” Tabela 3.). Z tego względu ENG rozsyła również największą liczbę e-maili (14) do pozostałych członków Zespołu (zob. Tabela 4.). Można przypuszczać, że ENG jest osobą, której naj-

bardziej zależy na budowaniu i utrzymywaniu komunikacyjnej równowagi, czyli dobrych relacji z innymi członkami Zespołu w celu pomyślnego wykonania projektu. Ten fakt przejawia się nie tylko w liczbie wyprodukowanych tekstów, ale także w procentowym użyciu wyrazów grzecznościowych. GPM i DTP tworzą podobną liczbę e-maili, odpowiednio 11 i 10 (zob. Tabela 4.), lecz mimo to DTP częściej używa wyrazów grzecznościowych niż GPM (por. Tabela 7.). Jest to zapewne forma „łagodzenia” trudnej sytuacji podczas realizacji projektu, spowodowanej licznymi błędami popełnianymi przez DTP w trakcie współpracy z innymi członkami Zespołu. Można nawet stwierdzić, że stosując grzecznościowe wyrażenia, DTP próbuje niejako oddalać potencjalny konflikt z pozostałymi uczestnikami Zespołu (grzecznościowe akty naprawcze). Wspomnianą rozbieżność w używaniu wyrazów grzecznościowych można by wytłumaczyć kwestiami kulturowymi, np. generalizując, że Hindusi (DTP) częściej używają wyrazów grzecznościowych niż Polacy (GPM). Takie wyjaśnienie należałoby jednak dokładnie zweryfikować, lecz uwzględniając materiał badawczy w niniejszej pracy, należy zauważyć, że jest ono zbyt daleko posunięte, bowiem inny Hindus w Zespole (LPM) nie stosuje wyrazów grzecznościowych, choć niejednokrotnie mylił się, wykonując swoją pracę. Należy zatem stwierdzić, że zastosowanie wyrazów *thank you* i *please* zależy nie tylko od celu działań komunikacyjnych, funkcji pełnionej przez konkretnego specjalistę w zespole projektowym, aktualnej sytuacji czy od aspektów kulturowych, lecz jest w głównej mierze uwarunkowane indywidualnie, co potwierdza przyjęte w niniejszej pracy założenia lingwistyki antropocentrycznej.

4.4. Podsumowanie

Kończąc tę część rozważań, należy podsumować kwestie dotyczące materiału badawczego i wyników badań:

1. Materiał badawczy stanowi w niniejszej pracy konkretny zapis e-mailowej komunikacji specjalistycznej przeprowadzonej w trakcie realizacji projektu przez Zespół składający się z globalnego kierownika projektu z Warszawy (GPM), lokalnego kierownika projektu z Mumbaju (LPM), specjalisty DTP z Mumbaju (DTP) oraz inżyniera z Żyliny (ENG), pracujących w globalnej korporacji GLOBAL.
2. Materiał przekazany przez WAW (warszawskie biuro firmy GLOBAL) nie był symulowany ani w żaden sposób modyfikowany do celów niniejszej pracy. Z materiału usunięto jedynie nazwy własne i liczby, zaś nazwiska członków Zespołu zastąpiono nazwami ich funkcji w Zespole.
3. Uczestnicy Zespołu porozumiewali się za pomocą tekstów specjalistycznych nazywanych „e-mailami specjalistycznymi”. Wyróżnikami e-maili specjalistycznych jest ich (a) fachowość informacyjna, tzn. e-maile specjalistyczne reprezentują pewną porcję wiedzy specjalistycznej i informację specjalistyczną, oraz (b) fachowość wyrażeniowa, która przejawia się w terminologiczności i wzorach tekstowych stosowanych przez członków Zespołu. Fachowość informacyjna i fa-

chowość wyrażeniowa e-maili specjalistycznych zależą od standardów przyjętych w danym przedsiębiorstwie.

4. Dyskurs prowadzony za pomocą e-maili specjalistycznych to „e-mailowy dyskurs specjalistyczny”, który często stanowi uzupełnienie komunikacji ustnej (przez telefon i *face-to-face*) i jednocześnie polega na tworzeniu, odbieraniu i rozumieniu tekstów w formie graficznej.
5. E-mailowy dyskurs specjalistyczny można badać różnymi metodami. W niniejszej pracy korzystam z wytycznych dotyczących prowadzenia badań empirycznych w zakresie komunikacji specjalistycznej zaproponowanych przez autora antropocentrycznej teorii rzeczywistych języków ludzkich, porządkujących dotychczasowe metody komunikacji profesjonalnej, m.in. metod: jakościowej, etnograficznej, teorii aktów mowy, korpusowej, analizy gatunku, analizy dyskursu mownego, analizy dyskursu pisanego. Zgodnie ze wspomnianymi wytycznymi badam dyskurs wytworzony przez konkretnych specjalistów, który nie został poddany żadnym modyfikacjom/ zmianom/ ulepszeniom. Materiał badawczy analizuję w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym.
6. Projekt globalny zrealizowany przez Zespół został zakończony sukcesem. Dzięki sprawnemu porozumiewaniu się, członkowie Zespołu mogli skutecznie wykonywać prace związane z powierzonym im projektem oraz pomyślnie go zakończyć. W odniesieniu do pytań postawionych przed analizą materiału badawczego oraz w jej trakcie (rozdz. 4.3.) pragnę zauważyć następujące kwestie:
 - A₁. Istotnym aspektem w e-mailowym dyskursie specjalistycznym prowadzonym w celu realizacji projektu jest faza rozpoczęcia dyskursu. Członek Zespołu inicjujący pracę nad projektem powinien na tym etapie zaprezentować i wyjaśnić jak najwięcej szczegółów dotyczących realizacji projektu. Brak odpowiednich instrukcji jasno sformułowanych na wstępie e-mailowego dyskursu specjalistycznego jest zazwyczaj przyczyną trudności zarówno w trakcie pracy nad projektem jak i podczas jego finalizacji. Natomiast wyjaśnienie możliwie wielu kwestii przed przystąpieniem do pracy umożliwia płynną realizację projektu oraz jego sprawniejsze zakończenie.
 - A₂. Członkowie Zespołu porozumiewają się ze sobą w sposób nieformalny od chwili rozpoczęcia interakcji (użycie wyrazu *hi* w połączeniu z imieniem odbiorcy/ odbiorców), mimo że nie poznali się wcześniej, i bezpośrednio przechodzą do realizacji powierzonego im projektu, tzn. nie stosują tzw. *pick-up lines*. Rozpoczęcie projektu odbywa się wedle określonego schematu dyskursywnego i składa się z pięciu etapów: 1. wezwania do interakcji; 2. identyfikacji nadawcy, tematu i daty otrzymania e-maila; 3. powitania; 4. bezpośredniego zwrotu do odbiorcy; 5. opisu zadania do wykonania.
 - B. Zakończenie projektu wymaga zgody wszystkich uczestników Zespołu. Pracownik, który pragnie zakończyć (globalny/ lokalny) dyskurs tworzy najpierw środowisko implikujące zakończenie dyskursu, składa propozycję zamknięcia dyskursu, np. tworzy tekst wstępnego zakończenia dyskursu. Pozostali członkowie mogą zaakceptować bądź odrzucić tę propozycję, wytwarzając odpowiedni tekst (e-mail specjalistyczny).

- C. W trakcie trwania e-mailowego dyskursu specjalistycznego uczestnicy Zespołu witają się w niemalże każdym e-mailu, tzn. używają wyrazu *hi* w połączeniu z imieniem odbiorcy/ odbiorców. Powitanie jest bezpośrednim zwrotem do osoby, która ma wykonać odpowiednie zadanie. Dzięki temu członkowie Zespołu dowiadują się, czy są zobowiązani do podjęcia odpowiednich zadań czy też powinni zrekonstruować informacje o statusie wspólnie realizowanego projektu. Uczestnicy Zespołu powinni przykładać szczególną uwagę do adresowania tworzonych przez siebie e-maili, gdyż mogą w ten sposób wpłynąć na przyspieszenie bądź opóźnienie reakcji odbiorcy/ odbiorców danego e-maila specjalistycznego.
- D. W trakcie realizacji projektu członkowie Zespołu mogą modyfikować tytuły poszczególnych e-maili specjalistycznych, sygnalizując w ten sposób postęp prac w realizacji projektu lub pojawiające się trudności. Jednakże zmiany w tytule e-maili specjalistycznych są obecnie wprowadzane dość przypadkowo i chaotycznie, co nie wpływa na przyspieszenie pracy Zespołu.
- E. Podobny wniosek można wysunąć, analizując sposób, w jaki członkowie Zespołu odsyłają się nawzajem do innych tekstów specjalistycznych związanych z realizacją projektu. Ważne aspekty, np. instrukcje, warto zrekonstruować w e-mailu zamiast odsyłać współpracowników do odnośnego dokumentu.
- F. Z punktu widzenia pomyślanej realizacji globalnych projektów istotnymi aktami illokucyjnymi, które można zrekonstruować na podstawie e-mailowego dyskursu specjalistycznego prowadzonego przez Zespół są: POLECENIE, PRZYPOMNIECIE i ARGUMENTACJA. Ich skuteczność jest uzależniona nie tylko od znajomości kontekstu oraz specjalistycznych konwencji (wzorów) tekstowych i dyskursywnych, ale także od umiejętności stosowania odpowiednich strategii grzecznościowych i tworzenia grzecznościowych aktów mowy (prezentujących, naprawczych, wspomagających) w zależności od sytuacji. Najczęściej stosowane są grzecznościowe akty wspomagające i naprawcze, zwłaszcza DZIĘKOWANIE i PROŚBA.
- G. Uczestnicy Zespołu stosowali wiele strategii grzecznościowych, porozumiewając się w kwestiach związanych z wykonywanym projektem. Strategie grzecznościowe można zaobserwować na podstawie strukturalnych i werbalnych wskaźników GRZECZNOŚCI i grzecznościowych aktów mowy, stosowanych na płaszczyźnie wzorów e-maili specjalistycznych i e-mailowego dyskursu specjalistycznego oraz na płaszczyźnie illokucyjnej. Uczestnicy Zespołu (multilingwalni specjaliści, zob. rozdz. 2.4.2.) to osoby posługujące się językiem angielskim jako językiem obcym, toteż nie wykorzystują oni zaawansowanych struktur gramatycznych w grzecznościowych aktach mowy. Posługują się oni najczęściej wyrazami *thank you* i *please*, umożliwiającymi DZIĘKOWANIE i PROSZENIE, oraz utartymi formułami/ wyrażeniami grzecznościowymi. Członkowie Zespołu korzystają ze wspomnianych (poli)strategii grzecznościowych w celu zapobiegania występowaniu konfliktów, przyspieszenia reakcji odbiorcy/ odbiorców, ich motywowaniu, budowaniu międzyludzkich relacji w celu pomyślanej realizacji projektu. Warto podkre-

ślić, że podczas realizacji projektu strategie grzecznościowe są jedynym sposobem wywierania wzajemnego wpływu wśród członków Zespołu. Uczestnicy Zespołu nie mogą bowiem korzystać z żadnych innych „środków przymusu” wynikających np. z relacji podwładny-przełożony. Dlatego też strategie grzecznościowe są relatywnie często wykorzystywane w dyskursie specjalistycznym.

Mimo że podczas realizacji projektu każdy z uczestników Zespołu na własny sposób modyfikował język angielski, wprowadzał do niego innowacje, popełniał błędy językowe, to porozumienie zostało osiągnięte, a projekt zakończono sukcesem. Moim zdaniem wpływ na powodzenie komunikowania się w Zespole miały wykorzystane przez jego członków strategie grzecznościowe oraz stosowane zabiegi zwracające uwagę odbiorcy na najważniejsze kwestie (działania, które należy podjąć) poruszane w e-mailu. Wśród wspomnianych strategii można wymienić zaznaczanie e-maila jako wiadomości „ważnej”, stosowanie pogrubień, różnych kolorów czcionki, wyliczeń, większej niż zazwyczaj używana liczby znaków zapytania, emotikonów.

Uwzględniając uwagi poczynione w rozdziale czwartym oraz cele i potrzeby przedsiębiorstw, warto zastanowić się nad zastosowaniem wyników badań empirycznych w praktyce. Propozycje w tym zakresie przedstawię w rozdziale piątym.

5. Zastosowanie wyników badań

W podrozdziale 4.3. niniejszej pracy przedstawiłam wyniki analizy lingwistycznej komunikacji specjalistycznej w globalnej korporacji na przykładzie e-mailowego dyskursu specjalistycznego zrealizowanego przez uczestników wybranego globalnego zespołu wirtualnego (Zespołu). Z wyników analizy materiału badawczego wyprowadziłam następujący wniosek: Wbrew początkowym oczekiwaniom w e-mailowym dyskursie specjalistycznym prowadzonym przez globalny zespół wirtualny nie występują nieporozumienia językowe. Mimo że uczestnicy Zespołu komunikują się dzięki językowi angielskiemu, który nie jest *lingua materna* żadnego z członków Zespołu, to współpraca między wspomnianymi osobami jest konstruktywna i ostatecznie kończy się powodzeniem projektu. Tym samym potwierdziły się wyniki badań przeprowadzonych w jednym z projektów naukowo-badawczych na Uniwersytecie w Hamburgu, w którym analizowano dyskurs prowadzony w języku angielskim jako *lingua franca* przez mówców-słuchaczy posługujących się różnymi językami ojczystymi:

Hier hat sich gezeigt, dass dieser Interaktionstypus – wider Erwarten – zu sehr wenigen Missverständnissen führt, dass die Interaktanten in bemerkenswerter Weise in ihrer Diskursproduktion konstruktiv „zusammenarbeiten“, und dass sie eine Reihe von stabilisierenden Diskursstrategien (jenseits von Reparaturen) verwenden [...]. Diese Ergebnisse zeigen deutlich, dass Interaktion im Englischen als Lingua franca in hohem Maße „erfolgreich“, d.h. kooperativ und konsensorientiert sind – also der Verständigung dienen und verständnisfördernd sein können und keinesfalls die Interaktionskompetenz der muttersprachlichen Englisch-als-Lingua-franca-Sprecher überfordern (J. House 2005: 60).

Mogłoby się jednak wydawać, że z uwagi na liczne błędy gramatyczne, leksykalne, syntaktyczne itp. w tekstach tworzonych przez uczestników Zespołu, komunikacja może powodować wiele nieporozumień lub być nieefektywna, a tym samym prowadzić do konfliktów w Zespole, a w konsekwencji do niepowodzenia projektu. Tymczasem projekt realizowany przez uczestników Zespołu mimo nieznacznych trudności zakończył się sukcesem, tzn. cel projektu został osiągnięty, gdyż projekt wykonano w uzgodnionym terminie i w ramach ustalonego budżetu, przy uwzględnieniu wymogów klienta (por. rozdz. 3.1.1.3.). Ponadto kierownik projektu wyraził swoją satysfakcję po zakończeniu realizacji projektu (rozdz. 4.1.2.). To oznacza, że można za Margie Berns (1995: 6) mówić o „deamerykanizacji i deanglizacji języka angielskiego”¹⁸⁰, czyli adaptacji języka angielskiego. Chociaż autorka używa wspomnianego wyrażenia w kontekście Unii Europejskiej, to myślę, że znaczenie tego wyrażenia można rozszerzyć i stosować w odniesieniu do BELF¹⁸¹ i do komunikacji w międzynarodowym środowisku biznesowym. W globalnych korporacjach, takich jak firma GLOBAL, w której pracują głównie osoby posługujące się językiem an-

¹⁸⁰ W lit. ang. *de-Americanize and de-Anglicize English*.

¹⁸¹ BELF = *Business English as a lingua franca*

gielskim jako językiem obcym albo językiem drugim, ich umiejętności językowe nie mogą być porównywane z umiejętnościami językowymi ojczystych mówców-słuchaczy języka angielskiego, a wszelkie błędy są dopuszczalne, wręcz niezauważalne w komunikacji (specjalistycznej). Juliane House (2005: 56) pisze w tym kontekście o „pozbawionych norm wariantach języka angielskiego”:

Nicht-Muttersprachler des Englischen haben in ihrer Verwendung des Englischen längst ihre eigenen Diskursstrategien entwickelt, ihre Sprechhandlungen im Englischen intentions- und situationsadäquat modifiziert – nicht, weil sie weiterhin kolonisiert oder dominiert werden, sondern weil sie dies für ihre je spezifischen Kontexte für angemessen halten [...] Und diese Sprecher nicht-nativer Varianten des Englischen werden zunehmend (außer in schulischen und universitären Kontexten!) nicht als Sprecher minderwertiger Lernsprachen angemessen, die an einer idealen muttersprachlichen Norm zu messen sind, sondern als Sprecher eigener, nicht norm-bezogener Varianten [...] (J. House 2005: 55–56).

Mimo że zgodnie z założeniami lingwistyki antropocentrycznej nie można mówić o wariantach danego języka, to zgadzam się z Juliane House, iż nie należy porównywać języka angielskiego osób, dla których jest to język ojczysty, z językiem angielskim pracowników, którzy posługują się nim jako językiem obcym.

Wyniki analizy badawczej przedstawionej w podrozdziale 4.3. można wykorzystać w przygotowywaniu: szkoleń dla pracowników globalnych zespołów wirtualnych dotyczących wzajemnego porozumiewania się (rozdz. 5.1.) oraz materiału dydaktycznego i programów kształcenia w uniwersytetach (rozdz. 5.2.), by w ten sposób uwzględnić aktualne potrzeby rynku pracy. Pragnę zaznaczyć, że wytyczne przedstawione w podrozdziałach 5.1. i 5.2. to ogólne wskazówki, które należy rozszerzyć w odniesieniu do konkretnego języka zespołu (zob. rozdz. 3.3.1.) i określonej kultury zespołu (zob. rozdz. 3.3.2.).

5.1. Szkolenie pracowników

Szkolenia z zakresu e-mailowej komunikacji specjalistycznej dla pracowników globalnych zespołów wirtualnych należy zarówno zaplanować organizacyjnie (1) jak i opracować merytorycznie (2).

(1) Szkolenia można przeprowadzać nie tylko bezpośrednio po zatrudnieniu danego pracownika w globalnej korporacji, ale także po pewnym czasie jego zaangażowania w realizację projektów globalnych. Jaki moment jest optymalny na przeprowadzenie szkolenia/ szkoleń, należałoby zweryfikować w osobnym badaniu. W każdym razie opracowując szkolenie, należy uwzględnić kilka ogólnych wytycznych:

- a) Przed przygotowaniem szkolenia należy dokonać analizy autentycznych zapisów komunikacji pod kątem występujących trudności/ problemów komunikacyjnych (por. R. Fiehler 1999: 31–32).
- b) Obok opisanego/ wyjaśnienia wspomnianych trudności komunikacyjnych należy także przemyśleć możliwości poprawy komunikacji w odniesieniu do zaistniałych problemów (*ibid.*).

- c) Przygotowując szkolenie, należy skoncentrować się na potencjalnych trudnościach komunikacyjnych i przygotować szkolenie pod ich kątem (*ibid.*).
- d) W szkoleniu należy wykorzystać przykłady z autentycznych zapisów komunikacji, nie zaś materiał symulowany. Analizę wykorzystanego materiału należy przygotować odpowiednio wcześniej, nie zaś *ad hoc* w trakcie trwania szkolenia (*ibid.*).
- e) Uczestnikom szkolenia należy uzasadniać podejmowanie odpowiednich działań językowych w sposób deskryptywny, a nie przedstawiać je preskryptywnie (*ibid.*).
- f) Ważne jest, by wyjaśniając trudności komunikacyjne przedstawiać możliwie jak najwięcej alternatyw działania komunikacyjnego wraz z ich potencjalnymi konsekwencjami/ implikacjami/ skutkami (*ibid.*). Komunikacja jest bowiem interakcją (rozdz. 1.1.4.), w której uczestniczy więcej niż jedna osoba. Oczekiwania wszystkich tych osób należy uwzględniać w prowadzonym szkoleniu, co jest szczególnie istotne w przypadku (specjalistycznej) komunikacji multikulturowej i multilingwalnej. Reinhard Fiehler (1999: 33) podkreśla nawet, że osoba szkoląca powinna skupiać się na nieobecnych w trakcie szkolenia partnerach komunikacyjnych osób szkolonych i na ich oczekiwaniach, wyjaśniając je także uczestnikom szkolenia. O ile to możliwe, należy szkolić partnerów komunikacyjnych jednocześnie. Jednak w przypadku globalnych zespołów wirtualnych nie jest to sprawa prosta z uwagi na pracę uczestników projektu w oddalonych od siebie miejscach na świecie i często w różnych strefach czasowych.

(2) Natomiast przygotowując program szkolenia uczestników globalnych zespołów wirtualnych pod kątem e-mailowej komunikacji specjalistycznej, należy uwzględnić następujące kwestie:

- a) W e-mailowym dyskursie specjalistycznym istotne dla przebiegu całego dyskursu jest jego rozpoczęcie. Na początku wspólnego działania kierownik projektu lub inna osoba odpowiedzialna za jego realizację powinna przedstawić możliwie jak najwięcej szczegółów dotyczących wspólnej współpracy oraz oczekiwań klienta. Ważny jest dokładny opis instrukcji. W tym celu kierownik projektu może wykorzystać możliwości związane z formatowaniem e-maila, zastosować wyczenia itp. Im lepiej zostaną wyartykułowane i zaprezentowane oczekiwania/ spodziewane skutki, tym lepszy będzie przebieg projektu oraz sprawniej nastąpi jego zakończenie. Uczestnikom zespołów projektowych należy uświadomić znaczenie fazy rozpoczęcia projektu.
- b) Otwierając e-mail, uczestnicy-odbiorcy globalnych zespołów wirtualnych powinni w pierwszej kolejności zwracać uwagę na to, do kogo e-mail jest adresowany (pola: „To:”, „CC:” oraz powitanie), by szybko zorientować się, czy mają wykonać określone zadanie, czy też powinni przeczytać wiadomość w celu rekonstrukcji informacji o statusie projektu. Z kolei uczestnicy-nadawcy powinni prawidłowo adresować tworzone e-maile, by pozostali członkowie zespołu mogli sprawnie określić ich przeznaczenie.
- c) Modyfikowanie tytułów e-maili w dyskursie specjalistycznym przez uczestników-nadawców globalnych zespołów wirtualnych może przyspieszyć reakcje uczestników-odbiorców, podobnie jak „flagowanie” wiadomości jako ważnej.

Należy jednak ustalić określone zasady wprowadzanych zmian zwłaszcza w tytułach poszczególnych e-maili. Nagminne i niepotrzebne zmienianie tytułów e-maili, podobnie jak oznaczanie relatywnie wielu e-maili jako ważnych, może po pewnym czasie uspić czujność uczestników-odbiorców, którzy nie będą szybciej reagować na e-maile swoich współpracowników.

- d) W e-mailach specjalistycznych wymienianych w celu realizacji określonego projektu warto jest wielokrotnie wypunktowywać i parafrazować ważne kwestie, by ułatwić pozostałym uczestnikom zespołu projektowego rekonstrukcję znaczenia danego e-maila, a tym samym by zwiększyć prawdopodobieństwo uzyskania oczekiwanych skutków podczas realizacji projektu. Odsyłanie uczestników zespołu do dokumentów, na podstawie których mogą zrekonstruować potrzebne instrukcje nie przynosi bowiem spodziewanych efektów, tzn. zadania są wykonane niepoprawnie. W konsekwencji termin realizacji projektu może zostać przekroczony.
- e) Członków zespołów projektowych należy wyczulić na kwestie związane z grzecznością podczas komunikacji w celu realizacji danego projektu. Ponieważ uczestnicy globalnych zespołów wirtualnych najczęściej nigdy nie spotykają się *face-to-face*, a ich sformułowania w języku angielskim (BELF¹⁸²) mogą być na wiele sposobów interpretowane przez uczestników-odbiorców (także jako niegrzeczne lub obraźliwe), to warto jest rekompensować potencjalne utrudnienia, korzystając ze strukturalnych i werbalnych wskaźników GRZECZNOŚCI, tworząc grzecznościowe akty mowy (zob. rozdz. 4.3.2.4.). Przy tym należy zwrócić uwagę uczestników projektów na to, że używanie grzecznościowych wyrażen w e-mailach może przerodzić się w ich nagminne stosowanie. Tym samym może to doprowadzić do tzw. „braku responsywności”¹⁸³ odbiorców, co z kolei może negatywnie wpłynąć na prowadzony dyskurs specjalistyczny (por. St. Habscheid 2006: 74). W związku z tym każdy członek globalnego zespołu wirtualnego powinien reagować na e-maile pozostałych uczestników projektu zgodnie z zasadą „mikro-nezyjskiej nawigacji”, czyli *ad hoc* w zależności od kontekstu (*ibid.* s. 71, 80) i na tej podstawie decydować, które wyrażenia są adekwatne w danym kontekście. Dlatego też podczas szkolenia należy uświadomić uczestnikom globalnych zespołów projektowych, że **nie istnieją zasady, które można zawsze stosować w komunikacji e-mailowej z jednakowym skutkiem.**

Szkolenie uczestników globalnych zespołów wirtualnych może przynieść wymierne korzyści dla globalnych korporacji, a także dla poszczególnych państw (np. w Polsce). Ma ono bowiem na celu poprawę kompetencji komunikacyjnych pracowników, a w rezultacie podniesienie efektywności ich pracy oraz poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw, w których są zatrudnieni. Wprowadzenie odpowiednich szkoleń (treningów komunikacyjnych) w polskich oddziałach przedsiębiorstw globalnych i poprawa umiejętności komunikacyjnych pracowników w polskich biurach z pewnością wpłynie na rozwój tych biur oraz na wzrost ich konkurencyjności na tle

¹⁸² BELF = *Business English as a lingua franca*

¹⁸³ W lit. niem. *Mangel an Responsivität*.

jednostek z innych krajów. Polscy pracownicy będą bowiem częściej angażowani do pracy w globalnych projektach niż ich koledzy z innych biur. W konsekwencji nastąpi wzrost rozwoju polskiej gospodarki, gdyż polskie oddziały globalnych korporacji będą mogły zatrudniać większą liczbę osób. Wzrost zatrudnienia w polskich firmach może przełożyć się na spadek bezrobocia w Polsce.

Stożenie trudności wdrożenia odpowiedniego szkolenia oceniam jako względnienie niski. Szkolenie może przygotować i prowadzić pracownik zaangażowany w realizację projektów globalnych, posiadający przygotowanie lingwistyczne (np. ukończone studia wyższe w zakresie lingwistyki stosowanej, anglistyki), który dokona analizy prowadzonej na co dzień komunikacji specjalistycznej, uwzględniając wytyczne zaproponowane w niniejszej pracy. Organizacją szkoleń z zakresu komunikacji dla zespołów projektowych może (mogą) zająć się także przedstawiciel(e) biura projektów (zob. rozdz. 3.1.1.3.), które powinny aktywnie wspierać „proces doskonalenia zasobów ludzkich” (P. Wyrożebki 2009: 61, zob. też PMBOK 2009: 12), lub pracownik działu kadr, zwanego działem HR (*Human Resources*), danego przedsiębiorstwa, gdyż tego rodzaju zadania leżą w kompetencjach pracowników tego działu. Koszt wdrożenia cyklu szkoleń w firmie jest relatywnie niski w porównaniu do nakładów (strat), jakie musi ponieść globalna korporacja w związku z nieskuteczną komunikacją między poszczególnymi członkami globalnych zespołów projektowych. Wadliwa komunikacja może doprowadzić m.in. do konfliktu między uczestnikami danego zespołu projektowego, co z kolei może spowodować np. opóźnienie w realizacji projektu, a tym samym wywołać niezadowolenie klienta z produktu wytworzonego w trakcie projektu i sprawić, że w przyszłości będzie on korzystał z usług firmy konkurencyjnej. W konsekwencji trudności komunikacyjne mogą doprowadzić do pogorszenia wizerunku firmy wśród potencjalnych klientów, co w konsekwencji może przełożyć się na niższe dochody przedsiębiorstwa, a nawet spowodować jego degradację na rynku. Z kolei skuteczna komunikacja może znacznie podnieść efektywność i innowacyjność przedsiębiorstwa, przy relatywnie niskim nakładzie pieniężnym.

5.2. Dydaktyka akademicka

Uważam, że w celu poprawy komunikacji w globalnych korporacjach należy nie tylko szkolić obecnych pracowników w międzynarodowych przedsiębiorstwach, ale także przyszłą kadrę pracowniczą, rozszerzając programy kształcenia w (polskich) uniwersytetach o aspekty komunikacji w środowisku multikulturowym i multilingwalnym, prowadzonej na odległość. Aby poprawić umiejętności potencjalnych (polskich) pracowników w zakresie specjalistycznego języka angielskiego biznesu (*Business English*), trzeba opracować właściwe materiały dydaktyczne. Wyraz „właściwe” oznacza tu wykorzystanie w podręcznikach akademickich/ w innych pomocach dydaktycznych autentycznych zapisów komunikacji prowadzonej przez pracowników, nie zaś np. wywiadów z nimi, co już w 2003 roku zauważył Mike Nelson:

The most important task is to change the basic premise on which they [= materials – J.Z.] are usually written. It is not enough for materials writers to sit down and write what they think happens in business. They need to look at the actual language being used. Publishers will say that they now include many authentic texts in their books, but these authentic documents tend to be related to ‘talking about’ business (interviews with a CEO are a common example). They do not include the language used at the ‘hard end’ – the kind of language actually used to ‘do business’ in real meetings, real emails and real negotiations. The main reason for this is the difficulty of access to them, but without it we are just scrambling about in the dark.

The language and vocabulary used in materials should aim at reflecting those used in real life. The materials writers’ job, then, would simply be to lead the students through this real life, rather than make up the world as they go along („Guardian Weekly”, czwartek 20 marca 2003 roku za F. Bargiela-Chiappini/ C. Nickerson/ B. Planken 2007: 96, dostępny również online: M. Nelson: online).

Wprawdzie autor cytatu nie sformułował swojego tekstu w specjalistycznym języku lingwistyki, lecz na uwagę zasługuje tzw. „sens” jego wypowiedzi dotyczący opracowywania materiałów dydaktycznych.

Osiem lat później w tym samym tygodniku w sekcji „Education. Learning English” ukazał się artykuł Roisin Vaughan na temat przygotowania wykładowców prowadzących ćwiczenia w zakresie specjalistycznego języka angielskiego biznesu:

According to Gerhard Niedermair, head of the economics and business languages for the German electronics giant Siemens's in-house Learning Campus, “What is extremely useful is if the trainer has worked not only as a trainer but as an employee in the business environment before so that they have an understanding of internal processes and the work environment which is independent of language.”

Knowledge of tools such as virtual meetings and an understanding of how information flows within a company structure are all useful to trainers („Guardian Weekly”, wtorek 10 maja 2011 roku, dostępny również online: R. Vaughan: online).

Zdaniem autorki przywołanego cytatu, aby nauczyciel mógł rzetelnie przygotować studentów do przyszłej pracy w BELF¹⁸⁴, powinien uprzednio zdobyć doświadczenie w firmie.¹⁸⁵ Autorka podkreśla jednak już w podtytule swojego artykułu, że doświadczenia wyniesione z poprzedniego miejsca pracy nie są kwestią najważniejszą, lecz atutem nauczyciela specjalistycznego języka angielskiego biznesu: *Previous experience in work environments is an asset in English for Specific Purposes but the key to success is the ability to refine sound general teaching skills*. Uważam, że wymienione powyżej artykuły można uznać za komplementarne, gdyż zarówno materiał

¹⁸⁴ BELF = *Business English as a lingua franca*

¹⁸⁵ W moim przekonaniu to zdanie może dotyczyć również naukowca zajmującego się badaniem kwestii komunikacyjnych, a także innych aspektów związanych z danym przedsiębiorstwem.

dydaktyczny jak i przygotowanie nauczyciela są ważne w procesie glottodydaktycznym.

Warto zatem wyjaśnić studentom, co to jest BELF i uzmysłowić im w oparciu o autentyczne przykłady, iż w pracy będą porozumiewać się z pracownikami z innych krajów, dla których język angielski nie jest językiem ojczystym. Wykładowcy powinni również przedstawić konkretne (autentyczne) przykłady komunikacji multikulturowej i multilingwalnej oraz uzmysłowić przyszłym pracownikom potencjalne trudności jakie mogą wyniknąć w trakcie porozumiewania się. W ten sposób uświadomią przyszłym pracownikom globalnych korporacji, że komunikacji dzięki BELF nie należy postrzegać jako prowadzonej w „błędnym języku angielskim”, lecz jako komunikację specjalistyczną prowadzoną w języku, który jest rekonstruowany przez pryzmat języków ojczystych (narodowych reguł komunikacyjnych) poszczególnych specjalistów. Podobnie należy traktować kwestie kulturowe, w przypadku których należy mówić o regułach (strategiach) wytwarzanych przez poszczególnych specjalistów przy uwzględnieniu ich własnych etnokultur, które to reguły (narodowe) mogą znacznie się różnić.

Na zajęciach można wprowadzić ćwiczenia na rozumienie tekstów sformułowanych w BELF. Warto również omawiać błędnie stosowane wyrażenia w tych tekstach, uzmysławiać ich wieloznaczność i próbować je korygować, tak by w przyszłości potencjalni pracownicy nie popełniali podobnych błędów w miejscu pracy. Ponadto istotne jest też opracowanie ćwiczeń, podczas których przyszli pracownicy będą odpowiadać na przykładowe (najczęściej „trudne”) e-maile bądź inne pisma. Tego rodzaju ćwiczenia ułatwią przyszłym pracownikom zarówno pomyślne przejście rekrutacji w globalnym przedsiębiorstwie jak i późniejsze skuteczne wykonywanie swoich obowiązków w miejscu pracy.

W niniejszej pracy poświęciłam szczególną uwagę e-mailowemu dyskursowi specjalistycznemu, który moim zdaniem odgrywa w obecnych czasach (i będzie odgrywał także w najbliższej przyszłości) istotną rolę w porozumiewaniu się w środowisku multikulturowym i multilingwalnym i w żadnym wypadku nie powinien być ignorowany w procesie glottodydaktycznym przyszłej kadry. W wielu przypadkach, zwłaszcza podczas realizacji projektów globalnych, e-maile są podstawowym i dominującym „narzędziem” komunikacji specjalistycznej, zastępującym porozumiewanie się twarzą w twarz. Przyszli uczestnicy globalnych zespołów wirtualnych, którzy będą komunikowali się dzięki BELF ze swoimi współpracownikami z innych krajów, muszą zostać przygotowani do odpowiedniego reagowania na e-maile specjalistyczne innych pracowników i do tworzenia e-maili specjalistycznych, uwzględniając wytyczne, które zaproponowałam w podrozdziale 5.1.

6. Podsumowanie

Celem niniejszej pracy była próba analizy lingwistycznej e-mailowego dyskursu specjalistycznego prowadzonego przez pracowników korporacji globalnych, zwłaszcza przez uczestników globalnych zespołów wirtualnych, porozumiewających się dzięki językowi angielskiemu jako *lingua franca*.

Podstawę teoretyczną rozważań stanowiły założenia lingwistyki antropocentrycznej, której początki przypadają na lata 70. XX w. Na gruncie lingwistyki antropocentrycznej należy najpierw zredefiniować takie terminy jak „język”, „wiedza”, „kultura”, by rzetelnie przeprowadzić analizę lingwistyczną międzyludzkiego porozumiewania się (rozdz. 1.). Okazuje się bowiem, że zastosowanie dotychczasowych teorii, zwłaszcza tych dotyczących „języka”, do analizy komunikacji międzyludzkiej może prowadzić do błędnych wniosków (zob. rozdz. 1.1.4., cytata za R. Kellerem). Ponieważ w niniejszej pracy analizowałam komunikację specjalistyczną, to należało przededefiniować także następujące terminy: „język specjalistyczny”, „wiedza specjalistyczna”, „kultura specjalistyczna”, a także „komunikacja specjalistyczna” i „specjalistyczna komunikacja multikulturowa i multilingwalna”. Zgodnie z założeniami lingwistyki antropocentrycznej rozpatrywałam wymienione wyrażenia w powiązaniu z człowiekiem, a nie jako byty samodzielne. W rezultacie analizę e-mailowej komunikacji specjalistycznej prowadziłam także w powiązaniu z konkretnymi specjalistami, tzn. obserwowałam ich konkretne działania komunikacyjne, czyli wybrane, tworzone przez nich wypowiedzi językowe (e-maile specjalistyczne wytworzone podczas realizacji określonego projektu globalnego).

Przed dokonaniem analizy materiału badawczego, omówiłam stan badań nad komunikacją korporacyjną, a w szczególności nad komunikacją wewnętrzną w globalnych przedsiębiorstwach (rozdz. 2.). Zauważyłam, że multilingwalni specjaliści porozumiewają się między sobą dzięki językowi angielskiemu, który określa się jako *Business English as a lingua franca* (BELF), oraz dzięki tzw. „trzeciej kulturze”. Ponadto omówiłam wyróżniki zarówno BELF jak i trzeciej kultury. Następnie przedstawiłam kwestie związane z porozumiewaniem się w globalnych zespołach projektowych (tzw. „globalne zespoły wirtualne”), których uczestnicy realizują na co dzień globalne projekty w środowisku multikulturowym i multilingwalnym (rozdz. 3.). W oparciu o „biblię kierownika projektu” („A Guide to the Project Management Body of Knowledge”, tzw. „PMBOK”) zdefiniowałam najważniejsze terminy z zakresu globalnego zarządzania projektami, tj. „projekt”, „sukces projektu”, „zarządzanie projektami”. Jako że przy realizacji projektów główną rolę odgrywa tzw. „czynniki ludzki”, to omówiłam następujące terminy: „kierownik projektu”, „globalny zespół projektowy”. Przedstawiłam pod względem technicznym i lingwistycznym najistotniejsze kwestie związane z komunikacją w globalnych zespołach projektowych, tzn. opisałam najważniejsze narzędzia komunikacji w globalnych zespołach projektowych (narzędzia elektroniczne i narzędzia Web 2.0) oraz podjęłam próbę zdefiniowania „języków zarządzania projektami”, „języka zespołu” i „kultury zespołu”.

Z kolei rozdział czwarty poświęciłam kwestiom lingwistycznym związanym z e-mailową komunikacją specjalistyczną. Zdefiniowałam „e-mail specjalistyczny” z lingwistycznego punktu widzenia oraz omówiłam, na czym polega e-mailowy dyskurs specjalistyczny. Ponadto w tym rozdziale opisałam materiał badawczy, scharakteryzowałam pokrótce globalną korporację, z której pochodzi materiał badawczy, a także przedstawiłam metodę badań. Ponieważ nie została dotychczas opracowana metoda analizy e-mailowego dyskursu specjalistycznego, to w niniejszej pracy wykorzystałam kilka metod badawczych, zwłaszcza z zakresu analizy dyskursu mownego i analizy dyskursu pisanego, które uzupełniłam o wnioski płynące w tym zakresie z lingwistyki antropocentrycznej. W rozdziale czwartym przedstawiłam także wyniki analizy. Skupiłam się przede wszystkim na płaszczyźnie wzorów (tekstowych i dyskursywnych) e-mailowego dyskursu specjalistycznego i e-maili specjalistycznych (rozpoczęcie i zakończenie e-mailowego dyskursu specjalistycznego, adresowanie i tytułowanie poszczególnych e-maili specjalistycznych, wskaźniki intertekstowości) i na płaszczyźnie illokucyjnej (POLECENIE, PRZYPOMNIENIE, ARGUMENTACJA) ze szczególnym uwzględnieniem kwestii grzecznościowych w e-mailowym dyskursie specjalistycznym. Natomiast w rozdziale piątym wskazałam na zastosowanie wyników badań zarówno w korporacjach globalnych w formie szkoleń dla pracowników, jak i w uniwersytetach kształcących potencjalnych uczestników globalnych zespołów wirtualnych.

Ogólnie rzecz ujmując, można stwierdzić, że wyniki badań przeprowadzonych podczas przygotowywania niniejszej pracy potwierdzają dotychczasowe wnioski z analiz w zakresie komunikacji multikulturowej i multilingwalnej, tzn. można zauważyć, że specjaliści w środowisku multikulturowym i multilingwalnym porozumiewają się skutecznie i osiągają wyznaczone cele. Wszelkie błędy i nieścisłości w komunikacji specjalistycznej są rekompensowane stosowanymi przez specjalistów strategiami komunikacyjnymi, zwłaszcza strategiami grzecznościowymi. Ponadto skuteczna komunikacja jest możliwa dzięki wykorzystaniu kolejnych zabiegów językowych, np. powtórzeń, parafraz, wyliczeń itp. oraz możliwości technicznych związanych z układem graficznym i formatowaniem e-maili, zwłaszcza wyróżnień np. kolory czcionki, pogrubienie, kursywa itp. W ten sposób członkowie globalnych zespołów wirtualnych unikają nieporozumień i porażek komunikacyjnych.

W kwestii postawionych pytań badawczych we wstępie do niniejszej pracy, szczegółowych odpowiedzi udzieliłam w toku prowadzonych rozważań. Poniżej w skrócie powtórzę najistotniejsze kwestie:

(1) Na czym polega komunikowanie (się)?

W rozumieniu lingwistyki antropocentrycznej w procesie komunikacji międzyludzkiej należy uwzględnić konkretnych uczestników komunikacji (nadawcę i odbiorcę) oraz wypowiedź. Międzyludzkie porozumiewanie się należy rozpatrywać w odniesieniu do konkretnej sytuacji (kontekst). Uczestnicy procesu komunikacji porozumiewają się dzięki językowi ludzkiemu, który stanowi powszechnie przyjęty system znaków. Dokładniej: Międzyludzkie porozumiewanie się jest możliwe dzięki

znajomości reguł tworzenia, nadawania, odbierania, rozumienia wypowiedzi. Dodatkowo uczestnicy procesu komunikacji muszą dysponować odpowiednimi zakresami wiedzy i posiadać umiejętność posługiwania się tworam i kulturowymi. Należy podkreślić, że treść wypowiedzi utworzonej przez nadawcę i treść wypowiedzi zrekonstruowanej przez odbiorcę nigdy nie są identyczne, lecz należy je uznać za zbieżne w mniejszym bądź większym stopniu.

(2) Jakie zadania komunikacyjne należą do obowiązków członków zespołów projektowych?

Można uznać, że większość zadań podejmowanych przez członków zespołów projektowych w celu realizacji danego projektu to zadania komunikacyjne w formie pisemnej realizowane przy użyciu nowych mediów. Z analizy przeprowadzonej w niniejszej pracy wynika, że decydującą rolę w osiągnięciu sukcesu projektu podczas komunikacji na odległość odgrywa rozpoczęcie dyskursu. W trakcie pracy nad projektem uczestnicy zespołu są zobligowani do możliwie jak najszybszego reagowania na korespondencję pozostałych współpracowników.

(3) Jakie techniczne rozwiązania są stosowane przez uczestników globalnych zespołów wirtualnych w celu wykonania powierzonych im zadań komunikacyjnych?

Uczestnicy globalnych zespołów wirtualnych w zasadzie nie tworzą już pism przesyłanych tradycyjną pocztą bądź faksem. Coraz rzadziej sięgają też po telefon. W obecnych czasach narzędziami komunikacji są e-mail, komunikator z opcją *live meeting*, a także narzędzia Web 2.0.

(4) Przy pomocy jakich języków (specjalistycznych) możliwa jest komunikacja podczas prowadzenia projektów w środowisku multikulturowym i multilingwalnym?

W środowisku multikulturowym i multilingwalnym specjaliści komunikują się ze sobą dzięki biznesowemu językowi angielskiemu jako *lingua franca* (BELF). Należy wyróżnić BELF poszczególnych specjalistów (idiolekty BELF) oraz określonych grup specjalistów (polilekty BELF). W idiolektach/ polilektach BELF dochodzi do transferu struktur językowych/ wyrażen z języka ojczystego specjalistów, ich języków specjalistycznych z określonej branży, które są uzupełniane o różne struktury/ wyrażenia specyficzne dla danej korporacji globalnej. Natomiast w przypadku zespołów projektowych należy mówić o „języku zespołu” zrekonstruowanym przez poszczególnych uczestników globalnego zespołu wirtualnego w oparciu o ich idiolekty podstawowe (idiolekty etniczne i idiolekty ELF) i idiolekty specjalistyczne (idiolekty BELF, idiolekty danej społeczności praktyków, idiolekty zarządzania projektami). Aby porozumiewanie mogło dojść do skutku, należy uwzględnić także kwestie kultu-

rowe, tzn. w przypadku korporacji można mówić o trzeciej kulturze, zaś zawężając rozważania do zespołów projektowych – o kulturze zespołu.

(5) Jakie umiejętności uczestników zespołów globalnych są nieodzowne przy realizacji projektów w środowisku międzynarodowym?

Aby pomyślnie realizować projekty w środowisku międzynarodowym, członków zespołów projektowych powinny cechować:

- umiejętności językowe (znajomość języka zespołu, tzn. reguł tworzenia, transferowania, odbierania, rozumienia tekstów specjalistycznych z określonej branży w danym globalnym zespole projektowym). Znajomość języka zespołu implikuje także znajomość: odpowiedniego języka ojczystego danego specjalisty, języka angielskiego w stopniu umożliwiającym w miarę swobodne porozumiewanie się, a także języka specjalistycznego z określonej branży i języka zarządzania projektami;
- umiejętności kulturowe (znajomość kultury zespołu, tzn. reguł produkowania twórców/ wyrażen kulturowych i reguł posługiwania się nimi w określonym globalnym zespole projektowym). Znajomość kultury zespołu jest związana z kulturami ogólnymi rozwiniętymi przez uczestników zespołów projektowych jako członków odpowiednich społeczności etnokulturowych, kulturami specjalistycznymi wytworzonymi przez nich jako specjalistów z danej branży, kulturami specjalistycznymi wytworzonymi przez uczestników zespołów projektowych jako członków społeczności praktyków w danej korporacji. Zatem kultura zespołu to trzecia kultura uzupełniona o reguły porozumiewania się wytworzone przez członków danego globalnego zespołu projektowego;
- umiejętności wyrażania i pozyskiwania wiedzy specjalistycznej, tj. umiejętność posługiwania się odpowiednimi wzorami tekstów specjalistycznych i określonymi zbiorami terminów oraz umiejętność terminologizacji.

(6) W jaki sposób można poprawić komunikację prowadzoną w globalnych zespołach projektowych i jakie korzyści mogą czerpać firmy międzynarodowe z poprawy komunikacji?

Poprawa komunikacji w globalnych zespołach projektowych może nastąpić np. w drodze szkolenia (treningu komunikacyjnego) członków tychże zespołów, czyli uświadamiania im różnic językowych i kulturowych oraz możliwości reagowania w odpowiedni sposób podczas porozumiewania się w środowisku multikulturowym i multilingwalnym. Poprawa komunikacji prowadzonej w globalnych zespołach projektowych w międzynarodowych korporacjach oznacza podniesienie w znacznym stopniu jakości i efektywności pracy uczestników zespołów projektowych. Tym samym optymalizacja komunikacji może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności i prestiżu danej korporacji w układzie międzynarodowym.

Pragnę zaznaczyć, że zainicjowane badania trzeba kontynuować. W pierwszej kolejności powinny one dotyczyć następujących płaszczyzn:

1. Analiza lingwistyczna (a) kolejnych tekstów/ dyskursów wytwarzanych przez uczestników globalnych zespołów wirtualnych za pomocą innych narzędzi niż poczta elektroniczna, a także (b) dokumentów pomocniczych, wykorzystywanych podczas realizacji projektów globalnych: W niniejszej pracy podjęłam próbę uzyskania od korporacji GLOBAL różnych form materiału badawczego (e-maile, rozmowy poprzez komunikator, wywiady z uczestnikami Zespołu) w celu możliwie jak najrzetelniejszej i najdokładniejszej analizy dyskursu specjalistycznego w globalnych zespołach wirtualnych. Niestety zarówno z przyczyn technicznych jak i ochrony danych możliwa była na razie analiza wyłącznie e-mailowego dyskursu specjalistycznego (uzupełniona o uwagi kierownika projektu po zakończeniu projektu). W związku z tym kolejne badania dyskursu specjalistycznego w globalnych zespołach wirtualnych powinny zostać przeprowadzone np. z uwzględnieniem narzędzi komunikacji innych niż poczta elektroniczna lub różnych narzędzi komunikacji jednocześnie (tzw. ang. *multichanneling*). Wyniki badań przedstawione w niniejszej pracy warto by uzupełnić o analizę lingwistyczną innych dokumentów wykorzystywanych w komunikacji projektowej (rozdz. 4.3.1.5.). Mogłoby to bowiem doprowadzić do dopełnienia wyników badań niniejszej pracy, co przy analizie innego rodzaju dyskursu zauważył Jannis Androutsopoulos (2008: 16) i podkreślił znaczenie łączenia różnego rodzaju materiału badawczego w analizie lingwistycznej. Do ciekawych wniosków mogłaby prowadzić także lingwistyczna analiza PMBOK-a (np. analiza wersji angielskiej, analiza wersji polskiej), zwłaszcza pod kątem terminologicznym i tłumaczeniowym (np. analiza polskiej wersji tłumaczenia lub analiza konfrontatywna obu wersji językowych).

2. Intensyfikacja badań nad BELF i upowszechnianie ich wyników w Polsce: Istnieje „luka” w badaniach nad profesjonalną komunikacją w Polsce, zwłaszcza tych uwzględniających badania języka angielskiego jako „języka wspólnego” (*Business English as a lingua franca*, BELF). Uważam, że należy zintensyfikować badania w tym zakresie, gdyż coraz więcej firm w Polsce współpracuje z zagranicznymi przedsiębiorstwami lub jest częścią globalnych korporacji, co oznacza jednocześnie, że coraz większa liczba polskich pracowników porozumiewa się w pracy dzięki językowi angielskiemu. Na świecie badania w tym zakresie są już prowadzone od ponad dekady, zwłaszcza w krajach skandynawskich. Również w Polsce warto zająć się kwestiami BELF, a także „trzeciej kultury” związanej z BELF i upowszechniać je wśród obecnych pracowników (np. podczas szkoleń w firmach), a także wśród studentów wszystkich kierunków, czyli wśród przyszłych pracowników (np. podczas lektoratów z języka obcego lub podczas wykładów (ogólnouniwersyteckich) poświęconych komunikacji specjalistycznej).

3. Rozwijanie metody badań empirycznych nad specjalistyczną komunikacją multikulturową i multilingwalną: Z moich obserwacji wynika, że wytyczne do badań empirycznych zaproponowane przez Franciszka Gruczę należy jak najszybciej rozwinąć i uznać za metodę do badań empirycznych nad specjalistyczną komunikacją, zwłaszcza nad specjalistyczną komunikacją multikulturową i multilingwalną. Dotychczas nie powstała bowiem żadna metoda, na podstawie której można prowadzić usystematyzowane badania z uwzględnieniem BELF i „trzeciej kultury”, mimo że coraz częściej w przedsiębiorstwach tworzone są zespoły zadaniowe składające się z pracowników pochodzących z różnych krajów i posługujących się w pracy językiem angielskim jako *lingua franca*.

4. Prowadzenie interdyscyplinarnych badań nad specjalistyczną komunikacją multikulturową i multilingwalną: Zastosowanie tradycyjnych metod badawczych przy analizie „nowych rodzajów” wypowiedzi językowych, np. e-mailowego dyskursu specjalistycznego, pozwala na wyciąganie wniosków w odniesieniu do kwestii lingwistycznych związanych z profesjonalną komunikacją i może prowadzić do opracowania skutecznych metod wykorzystywania nowoczesnych narzędzi komunikacji w biznesie. Na tym tle rysuje się możliwość, a nawet konieczność, podjęcia jak najszybciej interdyscyplinarnej współpracy (por. R. Salvi 2011: 41) między przedstawicielami lingwistyki, biznesu i specjalistami ds. nowych technologii komunikacyjnych (nowych mediów):

If the object of empirical investigation transcends disciplinary boundaries [...], scholars interested in understanding these issues cannot afford to remain within the cosy confines of a single disciplinary home (A. Crane/ D. Matten/J. Moon 2008: 213).

Tego rodzaju współpraca jest obecnie także wspierana przez Unię Europejską (UE), która przeznacza znaczne środki finansowe na realizację badań dotyczących gospodarki z pogranicza różnych dyscyplin naukowych (M. L. Charles 2009: 461) w celu podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności gospodarki. Niniejsza praca badawcza została w tym względzie również zrealizowana dzięki finansowemu wsparciu ze środków UE. W przyszłości UE nadal zamierza w różnym zakresie wspierać badania interdyscyplinarne (np. projekt „Unia Innowacji”), co może stanowić dodatkową motywację do podejmowania współpracy dla naukowców reprezentujących m.in. takie dyscypliny jak lingwistyka i zarządzanie, z praktykami z różnych obszarów gospodarki, zwłaszcza tych podejmujących działania na arenie międzynarodowej.

Na koniec rozważań niniejszej pracy można powtórzyć za Mirją Lissą Charles (2009a: 461), że badania nad komunikacją specjalistyczną należy w przyszłości prowadzić w globalnych zespołach wirtualnych realizujących różnego rodzaju projekty. Rozwój przedsiębiorstw i osiąganie zysków będzie w najbliższym czasie generować coraz większą liczbą zespołów projektowych tworzonych ponad granicami państw nie tylko w ramach danej firmy. Dzięki globalnej i interdyscyplinarnej współpracy zespołowej już dziś możliwe jest realizowanie skomplikowanych, często jednorazowych zadań dla wymagających klientów:

To do justice to the multifaceted phenomenon of 'business discourse', research will increasingly have to be done in global, often virtual teams, where a variety of expertise is represented, and geographical borders eliminated (M. L. Charles 2009a: 461).

Pragnę wyrazić głęboką nadzieję, iż niniejsza praca przyczyni się do rozwoju i intensyfikacji badań nad specjalistyczną komunikacją w globalnych zespołach wirtualnych na gruncie polskim.

7. Bibliografia

7.1. Literatura przedmiotu

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (2008), wyd. 4., Pennsylvania, Project Management Institute, Inc.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (2009), wyd. 4., polskie, Warszawa, Management Training & Development Center.
- Amelina, Maria (2010), *Do Other Languages than English Matter? International Career Development of Highly-Qualified Professionals*, (w:) Bernd Meyer/ Birgit Apfelbaum (red.), *Multilingualism at Work. From policies to practices in public, medical & business settings. Hamburg Studies in Multilingualism 9*, Hamburg, John Benjamins Publishing Company: s. 235–252.
- Androutopoulos, Jannis (2008), *Potentials and Limitations of Discourse-Centred Online Ethnography*, (w:) „Language@Internet” 5(2008), article 9. Artykuł dostępny online:
<http://www.languageatinternet.de/articles/2008/1609/introduction.pdf/> [pobrano 13 marca 2011 roku]
- Austin, John L. (1962), *How to Do Things With Words*, Oxford, Oxford University Press.
- Austin, John L. (1993), *Mówienie i poznawanie. Rozprawy i wykłady filozoficzne*, Warszawa, PWN.
- Baker Graham, Margaret/ Charlotte Thralls (1998), *Connections and Fissures: Discipline Formation in Business Communication*, (w:) „Journal of Business Communication” 1998/35(1): s. 7–13.
- Bakuła, Kordian (2008), *Mówione ≈ pisane: komunikacja, język, tekst*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Bargiela-Chiappini, Francesca (2007), *Intercultural Business Discourse*, (w:) Christopher N. Candlin/ Maurizio Gotti (red.), *Intercultural Aspects of Specialised Communication*, Bern, Peter Lang: s. 29–52.
- Bargiela-Chiappini, Francesca (2009), *Introduction: Business Discourse*, (w:) Francesca Bargiela-Chiappini (red.) (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh, Edinburgh University Press. s. 1–15.
- Bargiela-Chiappini, Francesca (red.) (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh, Edinburgh University Press.
- Bargiela-Chiappini, Francesca/ Catherine Nickerson/ Brigitte Planken (red.) (2007), *Business Discourse*, New York, Palgrave Macmillan.
- Bäck, Bernhard (2004), *Code Choice im österreichischen Export in die Romania: Ein Modell und drei Fallstudien. PhD thesis*, Wirtschaftsuniversität Wien, Vienna.
- Bäck, Bernhard (2009), *Sprachwahl im Export am Beispiel eines erfolgreichen österreichischen Unternehmens aus der Holzindustrie*, (w:) Eva Lavric/ Fiorenza Fischer/ Carmen Konzett/ Julia Kuhn/ Holger Wochele (red.), *People, Products,*

- and Professions. Choosing a Name, Choosing a Language. Fachleute, Firmennamen und Fremdsprachen*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang (= Sprache im Kontext 32): s. 63–73.
- Berns, Margie (1995), *English in the European Union. A consideration of the nature and use of the language in the EU in terms of Braj Kachru's model of the inner, outer, and expanding circles of world Englishes*, (w:) „English Today” 43: s. 3–11.
- Beutner, Yvonne (2002), *E-Mail-Kommunikation. Eine Analyse*, Stuttgart, Ibidem Verlag.
- Biber, Douglas (1988), *Variation across speech and writing*, Cambridge et al., Cambridge University Press.
- Bittner, Johannes (2003), *Digitalität, Sprache, Kommunikation. Eine Untersuchung zur Medialität von digitalen Kommunikationsformen und Textsorten und deren varietätenlinguistischer Modellierung*, Berlin, Erich Schmidt Verlag. (= Philologische Studien und Quellen 178)
- Bjørn, Pernill/ Ojelanki Ngwenyama (2009), *Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence*, (w:) „Information Systems Journal” 19/3: s. 227–253.
- Blum-Kulka, Shoshana (1997), *Discourse Pragmatics*, (w:) Teun A. van Dijk (red.) (1997), *Discourse as Social Interaction. Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction. Volume 2*, London–Thousand Oaks–New Delhi, Sage Publications: s. 38–63.
- Bolten, Jürgen. (red.) (2000), *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*, Leipzig, Popp.
- Bolter, Jay D./ Richard Grusin (1999), *Remediation. Understanding New Media*, Cambridge–Massachusetts, London–England, The MIT Press.
- Bonacchi, Silvia (2009), *Zur Vieldeutigkeit des Ausdrucks Kultur und zur anthropozentrischen Kulturtheorie*, (w:) „Kwartalnik Neofilologiczny” LVI 1/2009, Warszawa: s. 25–45.
- Bonacchi, Silvia (2011a), *Höflichkeitsausdrücke und anthropozentrische Linguistik*, Warszawa, Euro-Edukacja. (= Języki, Kultury, Teksty, Wiedza 13)
- Bonacchi, Silvia (2011b), *Anthropozentrische Kulturologie: einige Überlegungen zu Grundannahmen und Forschungspraxis anhand der Analyse von Komplimenten*, (w:) Franciszek Grucza/ Paweł Zimniak/ Grzegorz Pawłowski (red.) (2011), *Die deutsche Sprache, Kultur und Literatur in polnisch-deutscher Interaktion. Beiträge der internationalen wissenschaftlichen Konferenz des Verbandes Polnischer Germanisten, 17.-19. Juni 2011, Zielona Góra*, Warszawa, Euro-Edukacja. s. 33–52.
- Bonacchi, Silvia (2012), *Einige Bemerkungen zum Begriff der Höflichkeitskompetenz*, (w:) „Kwartalnik Neofilologiczny” LIX 1/2012, Warszawa: s. 17–35.
- Bormann, Ernest G./ William S. Howell/ Ralph G. Nichols/ George L. Shapiro (1971), *Kommunikation in Unternehmen und Verwaltung. Die interpersonelle Kommunikation in der modernen Organisation*, München, Moderne Industrie.

- Böhringer, Martin/ Dirk Röhrborn (2010), *Kurznachrichten. Einsatz von Microblogging im Projektalltag*, (w:) „iX kompakt IT-Projekte“ wyd. 2. 1/2010: s. 72–75.
- Breckle, Margit (2005), *Deutsch-schwedische Wirtschaftskommunikation. In Schweden ist die Kommunikation weicher*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang.
- Brinker, Klaus/ Sven F. Sager (2001), *Linguistische Gesprächsanalyse. Eine Einführung*, wyd. 3., Berlin, Erich Schmidt.
- Brown, John S./ Paul Duguid (2000), *The Social Life of Information*, USA, Harvard Business School Press.
- Brown, Penelope/ Stephen C. Levinson (1987), *Politeness: Some Universals in Language Usage*, Cambridge, Cambridge University Press. (= Studies in Interactional Sociolinguistics 4)
- Brünner, Gisela (1999), *Das Verhältnis von diskursanalytischer Forschung, Ausbildung und Anwendung. Ihr Beitrag zur Professionalisierung der Linguistik*, (w:) Gisela Brünner/ Reinhard Fiehler/ Walther Kindt (red., cz. 1.) (1999), *Angewandte Diskursforschung. Band 1: Grundlagen und Beispielanalysen*, Opladen/ Wiesbaden, Westdeutscher Verlag: s. 114–124.
- Brünner, Gisela (2000), *Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen*, Tübingen, Max Niemeyer Verlag.
- Brünner, Gisela/ Reinhard Fiehler/ Walther Kindt (red.) (1999), *Angewandte Diskursforschung. Band 1: Grundlagen und Beispielanalysen*, Opladen/ Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Brünner, Gisela/ Reinhard Fiehler/ Walther Kindt (red.) (1999), *Angewandte Diskursforschung. Band 2: Methoden und Anwendungsbereiche*, Opladen/ Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Bungarten, Theo (1994), *Die Sprache in der Unternehmenskommunikation*, (w:) Theo Bungarten (red.), *Unternehmenskommunikation. Linguistische Analysen und Beschreibungen (= BWK 4)*, Tostedt, Attikon Verlag: s. 29–42.
- Büchle, Karin (2002), *Probleme sprachlicher Höflichkeit in der Briefkommunikation (deutsch-spanisch)*, (w:) Heinz-Helmut Lüger (red.) (2002), *Höflichkeitsstile*, wyd. 2., Peter Lang, Frankfurt a. M. (= Cross Cultural Communication 7): s. 249–261.
- Candlin, Christopher N./ David R. Hall (2007), *General Editor's Preface*, (w:) Francesca Bargiela-Chiappini/ Catherine Nickerson/ Brigitte Planken (red.) (2007), *Business Discourse*, New York, Palgrave Macmillan. s. xi–xii.
- Charles, Mirja Lissa (2009a), *Future horizons: Europe*, (w:) Francesca Bargiela-Chiappini (red.) (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh, Edinburgh University Press. s. 454–464.
- Charles, Mirjaliisa (2009b), *The Ascent of Communication: Are We on Board?* (w:) Leena Louhiala-Salminen/ Anne Kankaanranta (red.), *The Ascent of International Business Communication*, Helsinki, Helsinki School of Economics: s. 9–23.
- Cleland, David I./ Roland Gareis (2006), *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects*, wyd. 2., New York, McGraw-Hill Professional.

- Cornelissen, Joep (2010), *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Cornelissen, Joep (2011), *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*, wyd. 3., London – Thousand Oaks – New Delhi – Singapore, SAGE Publications.
- Crane, Andrew/ Dirk Matten/Jeremy Moon (2008), *Corporations and Citizenship*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Crystal, David (2001), *Language and the Internet*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Czerniawska, Fiona (1997), *Corporate Speak. The Use of Language in Business*, Houndmills et al., Macmillan.
- Czerska, Małgorzata (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa, Difin.
- Daniushina, Yulia V. (2010), *Business linguistics and business discourse*, (w:) „Calidoscópio” 8/3 set/dez 2010: s. 241–247.
- Darics, Erika (2010), *Politeness in computer-mediated discourse of a virtual team*, (w:) „Journal of Politeness Research” 6/2010: s. 129–150.
- Day, Dennis/ Johannes Wagner (2007), *Bilingual professionals*, (w:) Peter Auer/ Li Wei (red.), *Handbook of Multilingualism and Multilingual Communication*, Berlin, New York, Mouton de Gruyter: s. 391–403.
- de Barbaro, Natalia (2012), *Firma na językach*, (w:) „Charaktery. Magazyn psychologiczny” 3(182)/2012, Warszawa, RR Donnelley Europe: s. 52–55.
- Deppermann, Arnulf (2000), *Ethnographische Gesprächsanalyse: Zu Nutzen und Notwendigkeit von Ethnographie für die Konversationsanalyse*, (w:) „Gesprächsforschung – Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion” 1/2000, Tübingen, Günter Narr Verlag: s. 96–124. Artykuł dostępny także online: <http://www.gespraechsforschung-ozs.de/heft2000/ga-deppermann.pdf> [pobrano 9 października 2011 roku]
- Deppermann, Arnulf (2003), *Desiderata einer gesprächsanalytischen Argumentationsforschung*, (w:) Arnulf Deppermann/ Martin Hartung (red.), *Argumentieren in Gesprächen. Gesprächsanalytische Studien*, Tübingen, Stauffenburg Verlag: s. 10–26.
- Deppermann, Arnulf (2008), *Gespräche analysieren*, wyd. 4., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften. (= Qualitative Sozialforschung 3)
- Deppermann, Arnulf (2010a), *Zur Einführung: ‘Verstehen in professionellen Handlungsfeldern’ als Gegenstand einer ethnographischen Konversationsanalyse*, (w:) Arnulf Deppermann et al. (2010): s. 7–25.
- Deppermann, Arnulf (2010b), *Konklusionen: Interaktives Verstehen im Schnittpunkt von Sequenzialität, Kooperation und sozialer Struktur*, (w:) Arnulf Deppermann et al. (2010): s. 363–384.
- Deppermann, Arnulf/ Ulrich Reitemeier/ Reinhold Schmitt/ Thomas Spranz-Fogasy (2010), *Verstehen in professionellen Handlungsfeldern*, Tübingen, Narr Verlag. (= Studien zur Deutschen Sprache. Forschungen des Instituts für deutsche Sprache)
- Dinyon, Michael/ William Greaves (1989), *The Times* (23/ 24.10.1989): s. 14.

- Dubisz, Stanisław (red.) (2003), *Uniwersalny Słownik Języka Polskiego*, wyd. 1. na płycie CD, Warszawa, PWN.
- Dürmüller, Urs (1994), *Multilingual Talk or English Only? The Swiss Experience*, (w:) „Sociolinguistica” 8/1994: s. 44–64.
- Dürscheid, Christa (1999), *Zwischen Mündlichkeit und Schriftlichkeit: die Kommunikation im Internet*, (w:) „Papiere zur Linguistik” 60 (1/1999), Tübingen, Günter Narr Verlag: s. 17–30.
- Dürscheid, Christa (2003), *Medienkommunikation im Kontinuum von Mündlichkeit und Schriftlichkeit. Theoretische und empirische Probleme*, (w:) „Zeitschrift für Angewandte Linguistik” 38: s. 37–56.
- Dürscheid, Christa (2005), *E-Mail – verändert sie das Schreiben?*, (w:) Torsten Siever/ Peter Schlobinski/ Jens Runkehl (red.), *Websprache.net*, Berlin, New York, Walter de Gruyter: s. 85–97.
- Dürscheid, Christa (2006a), *Merkmale der E-Mail-Kommunikation*, (w:) Peter Schlobinski (red.) (2006), *Von *hdl* bis *cul8er**. *Sprache und Kommunikation in den neuen Medien*, Mannheim, Dudenverlag. (= Thema Deutsch 7): s. 104–117.
- Dürscheid, Christa (2006b), *Einführung in die Schriftlinguistik*, wyd. 3., Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht. (= Studienbücher zur Linguistik 8)
- Dürscheid, Christa (2009), *E-Mail: eine neue Kommunikationsform?*, (w:) Sandro M. Moraldo (red.), *Internet.kom. Neue Sprach- und Kommunikationsformen im WorldWideWeb. Band 1: Kommunikationsplattformen*, Rom, Aracne Editrice: s. 39–70.
- Duszak, Anna (1998), *Tekst, dyskurs, komunikacja międzykulturowa*, Warszawa, PWN.
- Eckert, Penelope/ Sally McConnell-Ginet (1992), *Think Practically and Look Locally: Language and Gender as Community-Based Practice*, (w:) „Annual Review of Anthropology” 21: s. 461–490.
- Ehrenreich, Susanne (2009), *English as a Lingua Franca in Multinational Corporations – Exploring Business Communities of Practice*, (w:) Anna Mauranen/ Elina Ranta (red.), *English as a Lingua Franca: Studies and Findings*, Cambridge, Cambridge Scholars Publishing: s. 126–151.
- Engberg, Jan (2007), *Wie und warum sollte die Fachkommunikationsforschung in Richtung Wissensstrukturen erweitert werden?*, (w:) „Fachsprache. International Journal of LSP” 29 (1–2/2007), Wien, Braumüller: s. 2–25.
- Elsaß, Stephan (2002), *Alter Wein und neue Schläuche? Briefe der Wende zum 20. Jahrhundert und Texte der neuen Medien – ein Vergleich*, (w:) Ulrich Schmitz/ Eva Lia Wyss (red.), *Briefkommunikation im 20. Jahrhundert* (= Osnabrücker Beiträge zur Sprachtheorie 64): s. 7–31.
- Evans, Stephen (2012), *Designing email tasks for the Business English classroom: Implications from a study of Hong Kong’s key industries*, (w:) „English for Specific Purposes” 31 (2012): s. 202–212.

- Falencikowski, Tadeusz (red.) (2010), *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami. Uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe*, Gdańsk, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku/ CeDeWu.
- Fehrmann, Gisela/ Erika Linz (2009), *Eine Medientheorie ohne Medien? Zur Unterscheidung von konzeptioneller und medialer Mündlichkeit und Schriftlichkeit*, (w:) Elisabeth Birk/ Jan Georg Schneider (red.), *Philosophie der Schrift*, Tübingen, Niemeyer: s. 123–143.
- Fetzer, Heinrike (2010), *Chatten mit dem Vorstand. Die Rolle der unternehmensinternen Kommunikation für organisatorischen Wandel im Unternehmen*, Tübingen, Narr Verlag. (= Europäische Studien zur Textlinguistik 9)
- Fiehler, Reinhard (1999), *Kann man Kommunikation lehren? Zur Veränderbarkeit von Kommunikationsverhalten durch Kommunikationstraining*, (w:) Gisela Brünner/ Reinhard Fiehler/ Walther Kindt (red.) (1999), *Angewandte Diskursforschung. Band 1: Grundlagen und Beispielanalysen*, Opladen/ Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, cz. 1: s. 18–35.
- Fiol, C. Marlene/ Edward J. O'Connor (2005), *Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions*, (w:) „Organization Science” 16/1: s. 19–32.
- Firth, Alan (1996), *The discursive accomplishment of normality. On 'lingua franca' English and conversational analysis*, (w:) „Journal of Pragmatics” 26: s. 237–259.
- Forner, Werner/ Stephan Habscheid (red.) (2006), *Sprachliche und fachliche Kompetenzen: Zwei Seiten eines Blattes?* Frankfurt a. M., Peter Lang.
- Friedman, Thomas L. (2005), *The World Is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century*, United States, Farrar, Straus & Giroux.
- Funken, Christiane (2008), *Digitalisierung betrieblicher Kommunikation*, (w:) Caja Thimm/ Stefan Wehmeier (red.), *Organisationskommunikation online. Grundlagen, Praxis, Empirie*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang: s. 107–121.
- Geluykens, Ronald/ Bettina Kraft (2008), *The Cross-Cultural Dimension of Institutional Discourse*, (w:) Ronald Geluykens/ Bettina Kraft (red.), *Institutional Discourse in Cross-Cultural Contexts*, München, LINCOM (= LINCOM Studies in Pragmatics 14): s. 3–27.
- Gerritsen, Marinel/ Catherine Nickerson (2009), *BELF: Business English as a Lingua Franca*, (w:) Francesca Bargiela-Chiappini (red.) (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh, Edinburgh University Press. s. 180–192.
- Ghemawat, Pankaj (2011), *The Cosmopolitan Corporation*, (w:) „Harvard Business Review” 05.2011: s. 92–99.
- Gillaerts, Paul (2012), *E-mail Use in a Belgian Company: Looking for the Hybridity of the Genre*, (w:) Paul Gillaerts et al. (red.) (2012): *Researching Discourse in Business Genres. Cases and Corpora*, Frankfurt a. M. etc., Peter Lang. s. 15–31.
- Gillaerts, Paul/ Elizabeth de Groot/ Sylvain Dieltjens/ Priscilla Heynderickx/ Geert Jacobs (red.) (2012), *Researching Discourse in Business Genres. Cases and Corpora*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang. (= Linguistic Insights 152)
- Gimenez, C. Julio (2000), *Business e-mail communication: some emerging tendencies in register*, (w:) „English for Specific Purposes” 19 (2000): s. 237–251.

- Gimenez, C. Julio (2006), *Embedded business emails: Meeting new demands in international business communication*, (w:) „English for Specific Purposes” 25 (2006): s. 154–172.
- Goffman, Erving (1967), *Interactional ritual: Essays on face-to-face behaviour*, GardenCity, New York, Anchor Books.
- Gruban, Patrick (2001), *Communities of Practice*, (w:) Patrick Gruban (red.) (2001): *Business Communities. Online-Projektgemeinschaften in Unternehmen integrieren und einsetzen*, München, Markt+Technik Verlag. s. 211–220.
- Gruban, Patrick (red.) (2001), *Business Communities. Online-Projektgemeinschaften in Unternehmen integrieren und einsetzen*, München, Markt+Technik Verlag.
- Grucza, Bartosz (2012), *Nowe trendy w Zarządzaniu Projektami*, wykład inauguracyjny w ramach konferencji Project Management Days 2012, 23–25.04.2012, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Grucza, Franciszek (1971), *Językoznawstwo stosowane a tzw. „lingwistyka komputerowa”*, (w:) „Biuletyn PTJ” XXIX/1971: s. 47–61.
- Grucza, Franciszek (1975), *Institute of Applied Linguistics, University of Warsaw*, (w:) „Glottodidactica” VII: s. 127–129.
- Grucza, Franciszek (1976), *Dziedzina lingwistyki stosowanej*, (w:) Franciszek Grucza (red.), *Lingwistyka stosowana i glottodydaktyka Materiały z I Symposium zorganizowanego przez Instytut Lingwistyki Stosowanej UW*, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego: s. 7–22.
- Grucza, Franciszek (1983), *Zagadnienia metalingwistyki. Lingwistyka – jej przedmiot, lingwistyka stosowana*, Warszawa, PWN.
- Grucza, Franciszek (1989), *Język a kultura, bilingwizm a bikulturyzm: lingwistyczne i glottodydaktyczne aspekty interlingwalnych i interkulturowych różnic oraz zbieżności*, (w:) Franciszek Grucza (red.), *Bilingwizm, bikulturyzm, implikacje glottodydaktyczne*, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego: s. 9–49.
- Grucza, Franciszek (1992a), *Kulturowe determinanty języka oraz komunikacji językowej*, (w:) Franciszek Grucza (red.), *Język, kultura – kompetencja kulturowa. Materiały z XII Symposium ILS UW (Zaborów, 5–8 listopada 1987)*, Warszawa: s. 9–70.
- Grucza, Franciszek (1992b), *O komunikacji międzyludzkiej – jej podstawach, środkach, rodzajach, płaszczyznach, składnikach i zewnętrznych uwarunkowaniach*, (w:) Waldemar Woźniakowski (red.), *Modele komunikacji międzyludzkiej*, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego: s. 9–30.
- Grucza, Franciszek (1993a), *Język, ludzkie właściwości językowe, językowa zdolność ludzi*, (w:) Janusz Piontek/ Alina Wierczyńska (red.), *Człowiek w perspektywie ujęć biokulturowych*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe UAM: s. 151–171.
- Grucza, Franciszek (1993b), *Zagadnienia ontologii lingwistycznej: O językach ludzkich i ich (rzeczywistym) istnieniu*, (w:) *Opuscula Logopaedica. In honorem Leonis Kaczmarek*, Lublin, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej: s. 25–47.
- Grucza, Franciszek (1996), *O przeciwstawności ludzkich interesów i dążeń komunikacyjnych, interkulturowym porozumiewaniu się oraz naukach humanistyczno-społecznych*, (w:) Franciszek Grucza/ Krystyna Chomicz-Jung (red.), *Problemy*

- komunikacji interkulturowej: Jedna Europa – wiele języków i wiele kultur*, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego: s. 11–31.
- Grucza, Franciszek (1997a), *Języki ludzkie a wyrażenia językowe, wiedza a informacja, mózg a umysł ludzki*, (w:) Franciszek Grucza/ Maria Dakowska (red.), *Podejście kognitywne w lingwistyce, translatoryce i glottodydaktyce*, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego: s. 7–21.
- Grucza, Franciszek (1997b), *Problemy historii i genezy języków ludzkich*, (w:) *Plus ratio quam vis. Festschrift für Aleksander Szulc zum 70. Geburtstag*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego: s. 77–99.
- Grucza, Franciszek (2000), *Kultur aus der Sicht der Angewandten Linguistik*, (w:) Horst Dieter Schlosser (red.), *Sprache und Kultur. Forum Angewandte Linguistik 38*, Frankfurt a. M. et al.: s. 17–29.
- Grucza, Franciszek (2004a), *Glottodydaktyka: nauka – praca naukowa – wiedza*, (w:) „Przegląd glottodydaktyczny” 20/2004, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego: s. 5–48.
- Grucza, Franciszek (2004b), *O językach dotyczących europejskiej integracji i Unii Europejskiej i potrzebie ukonstytuowania ogólnej lingwistyki języków specjalistycznych*, (w:) Jan Lewandowski (red.), *Leksykografia terminologiczna – teoria i praktyka*, Warszawa, Katedra Języków Specjalistycznych Uniwersytetu Warszawskiego (= Języki Specjalistyczne 4): s. 9–51.
- Grucza, Franciszek (2007), *Lingwistyka Stosowana. Historia – Zadania – Osiągnięcia*, Warszawa, Euro-Edukacja. (= Języki, Kultury, Teksty, Wiedza 1)
- Grucza, Franciszek (2010a), *Od lingwistyki wyrazu do lingwistyki tekstu i dyskursu: o wielości dróg rozwoju lingwistyki i kryteriów jego oceny*, (w:) Aleksandra Waszczuk-Zin (red.), *Publikacja jubileuszowa III (z okazji 10-lecia Katedry Języków Specjalistycznych Uniwersytetu Warszawskiego). Lingwistyka stosowana – języki specjalistyczne – dyskurs zawodowy*, Warszawa, Katedra Języków Specjalistycznych Uniwersytetu Warszawskiego: s. 13–56.
- Grucza, Franciszek (2010b), *O tekstach nazywanych „ustawami”, językowych brackach ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym” oraz lingwistyce legislacyjnej*, (w:) „Lingwistyka Stosowana – Applied Linguistics – Angewandte Linguistik. Przegląd/ Review” 2/2010, Warszawa, Wydział Lingwistyki Stosowanej UW: s. 7–39.
- Grucza, Franciszek/ Paweł Zimniak/ Grzegorz Pawłowski (red.) (2012), *Die deutsche Sprache, Kultur und Literatur in polnisch-deutscher Interaktion. Beiträge der internationalen wissenschaftlichen Konferenz des Verbandes Polnischer Germanisten, 17.-19. Juni 2011, Zielona Góra*, Warszawa, Euro-Edukacja.
- Grucza, Sambor (2003), *Badania z zakresu lingwistyki tekstu specjalistycznego w Polsce*, (w:) Barbara Z. Kielar/ Sambor Grucza (red.), *Lingwistyczna identyfikacja tekstów specjalistycznych*, Warszawa, Katedra Języków Specjalistycznych Uniwersytetu Warszawskiego (= Języki Specjalistyczne 3): s. 35–55.
- Grucza, Sambor (2005), *Lingwistyczne badania nad dialogiem w Niemczech. Zarys historii*, (w:) „Orbis Linguarum” 28/2005, Wrocław: s. 343–352.

- Grucza, Sambor (2006a), *Idiolekt specjalistyczny – idiokultura specjalistyczna – interkulturowość specjalistyczna*, (w:) Jan Lewandowski/ Małgorzata Kornacka/ Waldemar Woźniakowski (red.), *Teksty specjalistyczne w kontekstach międzykulturowych i tłumaczeniach*, Warszawa, Katedra Języków Specjalistycznych Uniwersytetu Warszawskiego (= Języki specjalistyczne 6): s. 30–49.
- Grucza, Sambor (2006b), *Komunikacja specjalistyczna a idiokontekst specjalistyczny i konsytuacja specjalistyczna*, (w:) Alicja Wołodźko-Butkiewicz/ Wanda Zmarzer (red.), *Studia Rossica XVIII. Glottodydaktyka i jej konteksty interkulturowe*, Warszawa: s. 209–223.
- Grucza, Sambor (2008a), *Lingwistyka języków specjalistycznych*, Warszawa, Euro-Edukacja. (= Języki, Kultury, Teksty, Wiedza 10)
- Grucza, Sambor (2008b), *Lingwistyka tekstu a analiza dialogu – w sprawie nieporozumień wokół ich przedmiotowej dyferencjacji*, (w:) „Przegląd glottodydaktyczny” 24/2008, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego: s. 7–18.
- Grucza, Sambor (2008c), *Instrumentisierung von (Fach)Texten in der Ausbildung von (Fach)Übersetzern und (Fach)Dolmetschern – Grundannahmen*, (w:) Iwona Bartoszewicz/ Joanna Szczęk/ Artur Tworek (red.), *Linguistica et res cotidianae*, Wrocław – Drezden, Neisse Verlag: s. 299–310.
- Grucza, Sambor (2008d), „*Teksty specjalistyczne*”: *Językowe eksponenty wiedzy specjalistycznej*, (w:) Łukasz Karpiński (red.), *Kulturowy i leksykograficzny obraz języków specjalistycznych*, Warszawa, Katedra Języków Specjalistycznych Uniwersytetu Warszawskiego (= Języki Specjalistyczne 8): s. 181–193.
- Grucza, Sambor (2010a), *Główne tezy antropocentrycznej teorii języków*, (w:) „Lingwistyka Stosowana – Applied Linguistics – Angewandte Linguistik. Przegląd/ Review” 2/2010, Warszawa, Wydział Lingwistyki Stosowanej UW: s. 41–68.
- Grucza, Sambor (2010b), *Specyfika uczenia języków specjalistycznych w świetle antropocentrycznej teorii języka*, (w:) Aleksandra Waszczuk-Zin (red.), *Publikacja jubileuszowa III (z okazji 10-lecia Katedry Języków Specjalistycznych Uniwersytetu Warszawskiego). Lingwistyka stosowana – języki specjalistyczne – dyskurs zawodowy*, Warszawa, Katedra Języków Specjalistycznych Uniwersytetu Warszawskiego: s. 107–130.
- Grucza, Sambor (2010c), *Nowe platformy dydaktyczne: Lingwistycznie Inteligentne Systemy Translo- i Glottodydaktyczne (LISTiG)*, (w:) „Lingwistyka Stosowana – Applied Linguistics – Angewandte Linguistik. Przegląd/ Review” 3/2010, Warszawa, Wydział Lingwistyki Stosowanej UW: s. 167–176.
- Grucza, Sambor (2011), *Ścisłość denotatywna języków prawnych a ścisłość wiedzy i tekstów prawnych*, (w:) Anna Mróz/ Adam Niewiadomski/ Monika Pawelec (red.), *Prawo, język, media*, Warszawa, 29–44.
- Grucza, Sambor/ Paweł Szerszeń/ Christoph Rösener (2011), *Linguistisch Intelligente Softwaresysteme für die Sprach- und Translationsdidaktik (LISST)*, (w:) Franciszek Grucza/ Paweł Zimniak/ Grzegorz Pawłowski (red.) (2011), *Die deutsche Sprache, Kultur und Literatur in polnisch-deutscher Interaktion. Beiträge der internationalen wissenschaftlichen Konferenz des Verbandes Polnischer Germanisten, 17.-19. Juni 2011, Zielona Góra*, Warszawa, Euro-Edukacja. s. 215–226.

- Grucza, Sambor/ Agnieszka Dickel/ Urszula Burda/ Paweł Szerszeń (2012), *LISTiG – Wsparcie e-learningowe praktyki glotto- i translodydaktycznej*, (w:) „Lingwistyka Stosowana – Applied Linguistics – Angewandte Linguistik. Przegład/ Review” 6/2012, Warszawa, Wydział Lingwistyki Stosowanej UW: s. 59–74.
- Guido, Maria Grazia (2008), *English as a Lingua Franca in Cross-Cultural Immigration Domains*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang.
- Günther, Ulla/ Eva Lia Wyss (1996), *E-Mail-Briefe – eine Textsorte zwischen Mündlichkeit und Schriftlichkeit*, (w:) Ernest W. B. Hess-Lüttich/ Werner Holly/ Ulrich Püschel (red.) (1996), *Textstrukturen im Medienwandel. Forum Angewandte Linguistik 29*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang: s. 61–86.
- Günthner, Susanne (2002), *Höflichkeitspraktiken in der interkulturellen Kommunikation – am Beispiel chinesisich-deutscher Kommunikation*, (w:) Heinz-Helmut Lüger (red.) (2002), *Höflichkeitsstile*, wyd. 2., Peter Lang, Frankfurt a. M. (= Cross Cultural Communication 7): s. 295–313.
- Habscheid, Stephan (2000), ‚Medium‘ in der Pragmatik. Eine kritische Bestandsaufnahme, (w:) „Deutsche Sprache” 2(28): s. 126–143.
- Habscheid, Stephan (2003), *Sprache in der Organisation. Sprachreflexive Verfahren im systemischen Beratungsgespräch*, Berlin, Walter de Gruyter.
- Habscheid, Stephan (2006), *Sprache am Arbeitsplatz: Wie Angewandte Linguistik der Praxis beizukommen versucht*, (w:) Werner Forner/ Stephan Habscheid (red.) (2006):, *Sprachliche und fachliche Kompetenzen: Zwei Seiten eines Blattes?* Frankfurt a. M., Peter Lang: s. 65–82.
- Habscheid, Stephan (2008), *Kommunikation in Institutionen und Organisationen*, (w:) Franciszek Grucza/ Hans-Jörg Schwenk/ Magdalena Olpińska (red.), *Translatorik in Forschung und Lehre der Germanistik. Beiträge der Jahrestagung und internationalen wissenschaftlichen Konferenz des Verbandes Polnischer Germanisten abgehalten im Konferenzzentrum in Łódź, 9.–11. Mai 2008, Bronisławów*, Warszawa, Euro-Edukacja: s. 141–154.
- Haffer, Joanna (2009), *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Toruń, Dom Organizatora.
- Handler, Peter (2002), *E-Mail zwischen Stil und Lifestyle*, (w:) Arne Ziegler/ Christa Dürscheid (red.) (2002), *Kommunikationsform E-Mail*, Tübingen, Stauffenburg Verlag. s. 143–167.
- Hausendorf, Heiko/ Wolfgang Kesselheim (2008), *Textlinguistik fürs Examen*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht. (= Linguistik fürs Examen 5)
- Have, ten Paul (2007), *Doing Conversation Analysis. A Practical Guide*, wyd. 2., London – Thousand Oaks – New Delhi – Singapore, SAGE Publications.
- Hein, Frank Martin (red.) (2008), *Elektronische Unternehmenskommunikation. Konzepte und Best Practices zu Kultur und Führung*, Frankfurt am Main, Deutscher Fachverlag.
- Henke, Anne-Marie (1991), *Zur Geschichte der Betriebslinguistik*, (w:) Eberhard Klein/ Françoise Pouradier Duteil/ Karl Heinz Wagner (red.), *Betriebslinguistik und Linguistikbetrieb. Akten des 24. Linguistischen Kolloquiums, Universität Bremen, 4.–6. September 1989, 1*, Tübingen, Max Niemeyer Verlag: s. 13–20.

- Hess-Lüttich, Ernest W. B./ Werner Holly/ Ulrich Püschel (red.) (1996), *Textstrukturen im Medienwandel. Forum Angewandte Linguistik 29*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang.
- Hilker, Claudia (2010), *Social Media für Unternehmer. Wie man Xing, Twitter, YouTube and Co. erfolgreich im Business einsetzt*, Wien, Linde Verlag.
- Hoffmann, Ludger (2004), *Chat und Thema*, (w:) Michael Beißwenger/ Ludger Hoffmann/ Angelika Storrer (red.), *Internetbasierte Kommunikation* (= Osnabrücker Beiträge zur Sprachtheorie 68): s. 103–122.
- Holly, Werner (2006), *Wandel in der Kommunikation zwischen Banken und Kunden*, (w:) Stephan Habscheid/ Werner Holly/ Frank Kleemann/ Ingo Matuschek/ G. Günter Voß, *Über Geld spricht man...*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften: s. 62–78.
- House, Juliane (2005), *Englisch als Lingua franca: eine Bedrohung für die deutsche Sprache?*, (w:) Markus Motz (red.), *Englisch oder Deutsch in Internationalen Studiengängen?*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang (= Duisburger Arbeiten zur Sprach- und Kulturwissenschaft/ Duisburg Papers on Research in Language and Culture 60): s. 53–65.
- Huber, Melanie (2010), *Kommunikation im Web 2.0. Twitter, Facebook & Co.*, wyd. 2., Konstanz, UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Huck, Simone (2007), *Internationale Unternehmenskommunikation*, (w:) Manfred Piwinger/ Ansgar Zerfaß (red.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, Gabler: s. 891–904.
- Huck, Simone (2008), *Internationale Unternehmenskommunikation*, (w:) Claudia Mast (2008): s. 389–407.
- Jakobs, Eva-Maria (2008), *Unternehmenskommunikation. Arbeitsfelder, Trends, Defizite*, (w:) Susanne Niemeier/ Hajo Diekmannshenke (red.), *Profession & Kommunikation 49*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang: s. 13–31.
- Janich, Nina (1994), *Electronic Mail, eine betriebsinterne Kommunikationsform*, (w:) „Muttersprache” 3/1994: s. 248–259.
- Jenkins, Henry (2006), *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York–London, New York University Press.
- Jenkins, Jennifer (2007), *English as a Lingua Franca: Attitude and Identity*, Oxford, Oxford University Press.
- Kalla, Hanna (2006), *Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation*. Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. A-280, Helsinki, HSE Print. Rozprawa doktorska dostępna także online: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a280.pdf> [pobrano 20 czerwca 2012 roku]
- Kania, Sylwester Marek (2010), *Kultura organizacyjna jako kontekst w procesie budowania strategii organizacji*, (w:) Tadeusz Falencikowski (red.) (2010), *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami. Uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe*, Gdańsk, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku/ CeDeWu: s. 215–223.
- Kankaanranta, Anne (2005a), “*Hej Seppo, Could You Pls Comment on This!*” – *Internal Email Communication in Lingua Franca English in a Multinational Com-*

- pany. Ph.D. dissertation, Centre for Applied Language Studies, University of Jyväskylä, Jyväskylä, Jyväskylä University Printing House. Rozprawa doktorska dostępna także online:
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18895/9513923207.pdf?sequence=1> [pobrano 13 lipca 2011 roku]
- Kankaanranta, Anne (2005b), *English as a corporate language: Company-internal email messages written by Finns and Swedes*, (w:) Britt-Louise Gunnarsson (red.), *Communication in the Workplace*, Uppsala, Universitetsstryckeriet: s. 42–59.
- Kankaanranta, Anne (2006), „Hej Seppo, could you pls comment on this!”—*Internal Email Communication in Lingua Franca English in a Multinational Company*, (w:) „Business Communication Quarterly” June 2006: s. 216–225.
- Kankaanranta, Anne/ Leena Louhiala-Salminen (2010), „English?—Oh, it’s just work!”: *A study on BELF users’ perceptions*, (w:) „English for Specific Purposes” 29 (2010): s. 204–209.
- Keller, Rudi (2009), *Die Sprache der Geschäftsberichte: Was das Kommunikationsverhalten eines Unternehmens über dessen Geist aussagt*, (w:) Christoph Moss (red.), *Die Sprache der Wirtschaft*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften: s. 19–44.
- Kielar, Barbara Z. (2002), *Języki specjalistyczne a translatoryka*, (w:) Jan Lewandowski (red.), *Problemy technolingwistyki*, Warszawa, Katedra Języków Specjalistycznych Uniwersytetu Warszawskiego (= Języki Specjalistyczne 2): s. 171–180.
- Kielar, Barbara Z. (2003), *Zarys translatoryki*, Warszawa, Katedra Języków Specjalistycznych Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kisielnicki, Jerzy (2011), *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kinast, Eva-Ulrike/ Sylvia Schroll-Machl (2003), *Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen*, (w:) Alexander Thomas/ Eva-Ulrike Kinast/ Sylvia Schroll-Machl (red.) (2003), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht. s. 434–450.
- Kleinberger Günther, Ulla (2002), *Sprachliche Höflichkeit in innerbetrieblichen e-mails*, (w:) Heinz-Helmut Lüger (red.) (2002), *Höflichkeitsstile*, wyd. 2., Peter Lang, Frankfurt a. M. (= Cross Cultural Communication 7): s. 147–164.
- Kleinberger Günther, Ulla (2003), *Kommunikation in Betrieben. Wirtschaftslinguistische Aspekte der innerbetrieblichen Kommunikation*, Bern, Peter Lang.
- Kleinberger Günther, Ulla (2005a), „Softcommunication“ – *Relevanz und Strukturiertheit von spontaner innerbetrieblicher Kommunikation*, (w:) „Sociolinguistica” 19/2005: s. 73–81.
- Kleinberger Günther, Ulla (2005b), *Textsortenwandel: E-Mails im innerbetrieblichen Kontext. Proceedings der 34. Jahrestagung der Gesellschaft für Angewandte Linguistik*, (w:) Sabine Braun/ Kurt Kohn (red.), *Sprache(n) in der Wissensgesellschaft*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang (= forum Angewandte Linguistik 46): s. 303–318.

- Kleinberger Günther, Ulla (2008), *Softcommunication – spontane innerbetriebliche Kommunikation außerhalb vorgegebener Strukturen*, (w:) Florian Menz/ Andreas P. Müller (red.) (2008): s. 225–242.
- Kleinberger Günther, Ulla/ Caja Thimm (2000), *Soziale Beziehungen und innerbetriebliche Kommunikation: Formen und Funktionen elektronischer Schriftlichkeit in Unternehmen*, (w:) Caja Thimm (red.) (2000), *Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet*, Opladen/ Wiesbaden, Westdeutscher Verlag: s. 262–277.
- Knapp, Karlfried (1995), *Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualitätsmerkmal für die Wirtschaft*, (w:) Jürgen Bolten (red.), *Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*, Sternenfels – Berlin, Verlag Wissenschaft & Praxis: s. 8–23.
- Knapp, Karlfried (2011), *Interkulturelle Kommunikation*, (w:) Karlfried Knapp et al. (red.), *Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch*, wyd. 3., Tübingen, Basel, A. Francke Verlag: s. 443–466.
- Koch, Peter/ Wulf Oesterreicher (1994), *Schriftlichkeit und Sprache*, (w:) Hartmut Günther/ Otto Ludwig (red.), *Schrift und Schriftlichkeit/ Writing and Its Use. Ein interdisziplinäres Handbuch internationaler Forschung/ An Interdisciplinary Handbook of International Research. (Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft/ Handbooks of Linguistics and Communication Science 10.1.)*, Berlin/ New York, Walter de Gruyter: s. 587–604.
- Koch, Michael/ Alexander Richter (2009), *Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen*, wyd. 2., München, Oldenbourg Verlag.
- Koerfer, Armin (1994), *Institutionelle Kommunikation. Zur Methodologie und Empirie der Handlungsanalyse*, Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Koester, Almut (2006), *Investigating Workplace Discourse*, London–New York, Routledge.
- Kuruppuarachchi, Palitha R. (2009), *Virtual Team Concepts in Projects: A Case Study*, (w:) „Project Management Journal” 2009/40(2): s. 19–33.
- Lave, Jean/ Etienne Wenger (1991), *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lauterbach, M. (2008), *Projektmanagement*, (w:) Frank Martin Hein (red.) (2008), *Elektronische Unternehmenskommunikation. Konzepte und Best Practices zu Kultur und Führung*, Frankfurt am Main, Deutscher Fachverlag: s. 327–336.
- Leech, Geoffrey N. (1983), *Principles of Pragmatics*, London and New York, Longman.
- Levin, Ginger (2008), *Guidelines to Create a Culture to Promote Successful Use of Virtual Teams* (originally published as a part of 2008 PMI Global Congress Proceedings – Denver, Colorado, USA).
- Levin, Ginger (2009), *Team-Building Strategies for the Virtual Team* (originally published as a part of 2009 PMI Global Congress Proceedings – Orlando, Florida, USA).

- Liddicoat, Anthony J. (2007), *An Introduction to Conversation Analysis*, London, New York, Continuum.
- Llurda, Enric (2004), *Non-native speaker teacher and English as an International Language*, (w:) „International Journal of Applied Linguistics” 14/3: s. 314–323.
- Louhiala-Salminen, Leena (2009), *Business Communication*, (w:) Francesca Bargiela-Chiappini (red.) (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh, Edinburgh University Press. s. 305–316.
- Louhiala-Salminen, Leena/ Mirjaliisa Charles/ Anne Kankaanranta (2005), *English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies*, (w:) „English for Specific Purposes” 24: s. 401–421.
- Luhmann, Niklas (1987), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a. M., Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000), *Organisation und Entscheidung*, Opladen/ Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Lüger, Heinz-Helmut (2002), *Höflichkeit und Höflichkeitsstile*, (w:) Heinz-Helmut Lüger (red.) (2002), *Höflichkeitsstile*, wyd. 2., Peter Lang, Frankfurt a. M. (= Cross Cultural Communication 7). s. 3–23.
- Lüger, Heinz-Helmut (red.) (2002), *Höflichkeitsstile*, wyd. 2., Peter Lang, Frankfurt a. M. (= Cross Cultural Communication 7)
- Łompięś, Jan (2009), *Przedsiębiorca jako homo communicans w świecie biznesu*, (w:) Marek Łukasik (red.), *Publikacja jubileuszowa I. Na drodze wiedzy specjalistycznej*, Warszawa: s. 48–63.
- Mac, Amber (2011), *E-przyjaciele. Zobacz, co media społecznościowe mogą zrobić dla Twojej firmy*, Gliwice, Helion.
- Majchrzak, Ann/ Arvind Malhotra (2003), *Deploying Far-Flung Teams: A Guidebook for Managers*. Publikacja dostępna online: <http://www-bcf.usc.edu/~majchrza/FFTGuidebook.pdf> [pobrano 3 września 2011 roku]
- Maletzke, Gerhard (1996), *Interkulturelle Kommunikation*, Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Marschan-Piekkari, Rebecca/ Cristina Reis (2004), *Language and Languages in Cross-cultural Interviewing*, (w:) Rebecca Marschan-Piekkari/ Catherine Welch (red.), *Handbook of Qualitative Research. Methods for International Business*, Glos–Massachusetts, Edward Elgar Publishing: s. 224–243.
- Mast, Claudia (2008), *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfadens*, wyd. 3., Stuttgart, Lucius & Lucius.
- McAfee, Andrew (2011), *Firma 2.0. Sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- McKay, Sandra L. (2002), *Teaching English as an International Language*, Oxford, Oxford University Press.
- McLean, Scott (2010), *Business Communication for Success*, Flat World Knowledge.
- Meier, Christoph (2002a), *Arbeitsbesprechungen. Interaktionsstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form*, Radolfzell, Verlag für Gesprächsforschung. Monografia dostępna także online: [238](http://www.verlag-</p>
</div>
<div data-bbox=)

gespraechsforschung.de/2002/pdf/arbeitsbesprechungen.pdf [pobrano 13 marca 2011 roku]

- Meier, Christoph (2002b), *Kommunikation in räumlich verteilten Teams: Videokonferenzen bei Technics*, (w:) Caja Thimm (red.) (2002), *Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet*, Opladen/ Wiesbaden, Westdeutscher Verlag: s. 103–134.
- Meier, Jörg (2002), *Vom Brief zur E-Mail – Kontinuität und Wandel*, (w:) Arne Ziegler/ Christa Dürscheid (red.) (2002), *Kommunikationsform E-Mail*, Tübingen, Stauffenburg Verlag, s. 57–75.
- Menz, Florian/ Andreas P. Müller (red.) (2008), *Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation*, München – Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Menz, Florian/ Heinz K. Stahl (2008), *Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen – Sprache – Praxisbeispiele*, Berlin, Erich Schmidt Verlag.
- Meredith, Jack R./ Samuel J. Mantel (2000), *Project Management – a Managerial Approach*, New York, John Wiley & Sons.
- Messing, Ewald E. J. (red.) (1932), *Zur Wirtschaftslinguistik. Eine Auswahl von kleineren und größeren Beiträgen über Wert und Bedeutung, Erforschung und Unterweisung der Sprache des wirtschaftlichen Verkehrs*, Rotterdam, Nijgh & Van Ditmar N.V.
- Meyerhoff, Miriam (2002), *Communities of Practice*, (w:) J. K. Chambers, Peter Trudgill, Natalie Schilling-Estes (red.), *The Handbook of Language Variation and Change*, Massachusetts (USA), Oxford (UK), Blackwell Publishers: s. 526–548.
- Michelis, Daniel/ Thomas Schildhauer (red.) (2010), *Social Media Handbuch. Theorien, Methoden, Modelle*, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft.
- Mruk, Henryk (red.) (2002), *Komunikowanie się w biznesie*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Mumby, Dennis K. (2007), *Organizational communication*, (w:) George Ritzer (red.), *The Encyclopaedia of Sociology*, Oxford, Blackwell: s. 3290–3299.
- Müller, Andreas P. (2008), *Aufgabenfelder einer Linguistik der Organisation*, (w:) Florian Menz/ Andreas P. Müller, (red.) (2008), *Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation*, München – Mering, Rainer Hampp Verlag: s. 17–46.
- Münker, Stefan (2010), *Kapitel 1. Die Sozialen Medien des Web 2.0*, (w:) Daniel Michelis/ Thomas Schildhauer (red.) (2010): s. 31–41.
- Newton, Richard (2009), *The Project Manager. Mastering the Art of Delivery*, wyd. 2., Harlow et al., Prentice Hall.
- Necki, Zbigniew (1992), *Komunikowanie interpersonalne*, Wrocław – Warszawa – Kraków, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo.
- Nickerson, Catherine/ Brigitte Planken (2009), *Europe: the state of the field*, (w:) Francesca Bargiela-Chiappini (red.) (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh, Edinburgh University Press. s. 18–29.

- Nokes, Sebastian/ Sean Kelly (2007), *The Definitive Guide to Project Management. The Fast Track to Getting the Job Done on Time and on Budget*, wyd. 2., Harlow et al., Prentice Hall.
- Olsztyńska, Agnieszka (2002), *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, (w:) Henryk Mruk (red.) (2002), *Komunikowanie się w biznesie*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu: s. 167–178.
- Osiejewicz, Joanna (2009), *Irrwege der bisherigen Klassifizierungen von Fachsprachen. Klassifizierungen der Versicherungssprache*, (w:) „Studia Niemcoznawcze. Studien zur Deutschkunde” XLIII, Warszawa: s. 473–484.
- Oxford = *Oxford. Advanced Learner's Dictionary*. Oxford 2000, Oxford University Press.
- Palmer-Silveira, Juan Carlos/ Miguel F. Ruiz-Garrido/ Inmaculada Fortanet-Gómez (red.) (2006), *Intercultural and International Business Communication: Theory, Research and Teaching 38, Linguistic Insights, Studies in Language and Communication*, Bern, Peter Lang.
- Pawlak, Marek (2006), *Zarządzanie projektami*, Warszawa, PWN.
- Piller, Ingrid (2009), *Intercultural communication*, (w:) Francesca Bargiela-Chiappini (red.) (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh, Edinburgh University Press. s. 317–329.
- Piekkari, Rebecca (2009), *International management*, (w:) Francesca Bargiela-Chiappini (red.) (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh, Edinburgh University Press. s. 269–278.
- Poppi, Franca (2011), *Mediating between Local and Global Practices: the Use of English as the Lingua Franca for Internal Company Communications*, (w:) Rita Salvi/ Hiromasa Tanaka (red.) (2011), *Intercultural Interactions in Business and Management* (= Linguistic Insights 146), Bern et al., Peter Lang: s. 235–255.
- Portny, Stanley E. (2007), *Project Management for Dummies*, wyd. 2., Indianapolis, Indiana, Wiley Publishing.
- Potocki, Arkadiusz (2008), *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Difin.
- Potocki, Arkadiusz/ Renata Winkler/ Agnieszka Żbikowska (2003), *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Warszawa, Difin.
- Potocki, Arkadiusz/ Renata Winkler/ Agnieszka Żbikowska (2011), *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Warszawa, Difin.
- Prasad, Krishna/ K. B. Akhilesh (2002), *Global virtual teams: What impacts their design and performance?*, (w:) „Team Performance Management” 8(5/6): s. 102–112.
- Pschaid, Priska (1993), *Language and Power in the Office*, Tübingen, Günter Narr Verlag. (= Arbeiten aus Anglistik und Amerikanistik 7)
- Rancew-Sikora, Dorota (2007), *Analiza konwersacyjna jako metoda badania rozmów codziennych*, Warszawa, Trio.
- Redding, W. Charles (1985/2006), *Stumbling Toward Identity: The Emergence of Organizational Communication as a Field of Study*, (w:) Linda L. Putnam/ K. J. Krone (red.), *Organizational Theory. History and Theoretical Perspectives 1*, London – Thousand Oaks – New Delhi, SAGE Publications: s. 3–48.

- Reichertz, Jo (2002), *Vertrauen in der internet-gestützten Unternehmenskommunikation*, (w:) Caja Thimm (red.) (2002), *Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet*, Opladen/ Wiesbaden, Westdeutscher Verlag: s. 11–35.
- Reiter, Rosina Marquez (2009), *Politeness Studies*, (w:) Francesca Bargiela-Chiappini (red.) (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh, Edinburgh University Press. s. 166–179.
- Reuter, Ewald (2008), *Professionelle Kommunikation*, (w:) Andrea Bogner et al. (red.), „Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache. Intercultural German Studies” 34/2008, Philadelphia, iudicium verlag: s. 71–79.
- Riel, van Cees B. M./ Charles J. Fombrun (2007), *Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management*, London – New York, Routledge.
- Riley, Marcia (2008), *The Real Challenges of Leading Virtual Teams* (originally published as a part of 2008 PMI Global Congress Proceedings – Denver, Colorado, USA).
- Roelcke, Thorsten (2010), *Fachsprachen*, wyd. 3., Berlin, Erich Schmidt Verlag.
- Rogerson-Revell, Pamela (2007), *Using English for International Business: A European case study*, (w:) „English for Specific Purposes” 26 (2007): s. 103–120.
- Safko, Lon (2010), *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*, New Jersey, John Wiley & Sons.
- Salvi, Rita/ Hiromasa Tanaka (red.) (2011), *Intercultural Interactions in Business and Management*, Bern et al., Peter Lang (= Linguistic Insights 146).
- Salvi, Rita (2011), *Changes, Chances and Challenges in Describing Intercultural Professional Interactions*, (w:) Rita Salvi/ Hiromasa Tanaka (red.) (2011), *Intercultural Interactions in Business and Management*, Bern et al., Peter Lang (= Linguistic Insights 146): s. 21–44.
- Sankowska, Anna (2009), *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Sarangi, Srikant/ Celia Roberts (1999), *The dynamics of interactional and institutional orders in work-related settings*, (w:) Srikant Sarangi/ Celia Roberts (red.), *Talk, Work and Institutional Order. Discourse in Medical, Mediation and Management Settings*, Berlin–New York, Mouton de Gruyter (= Language Power and Social Process 1): s. 1–57.
- Sax, Daniel J. (2012), ‘Good feelings’ and ‘hospitality’ in Polish business language: an intercultural-pragmatic challenge neglected in Polish-English translator tools and training, (w:) Łukasz Bogacki/ Mikołaj Deckert (red.), *Teaching Translation and Interpreting: Advances and Perspectives*, New Castle upon Tyne, Cambridge Scholars Publishing: s. 3–21. Artykuł dostępny także online: <http://www.c-s-p.org/Flyers/978-1-4438-4177-1-sample.pdf> [pobrano 28 grudnia 2012 roku]
- Schegloff, Emanuel A./ Harvey Sacks (1973), *Opening up closings*, (w:) „Semiotica” 8: s. 289–337; także (w:) Adam Jaworski/ Nikolas Coupland (red.) (2006), *The Discourse Reader*, wyd. 2., London and New York, Routledge: s. 262–274.

- Schein, Edgar H. (1988). *Process consultation Volume I: Its role in organization development*, wyd. 2., Reading, MA, Addison-Wesley.
- Schein, Edgar H. (2009), *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schlobinski, Peter (2006), *Die Bedeutung digitalisierter Kommunikation für Sprach- und Kommunikationsgemeinschaften*, (w:) Peter Schlobinski (red.) (2006), *Von *hdl* bis *cul8er**. *Sprache und Kommunikation in den neuen Medien*, Mannheim, Dudenverlag. (= Thema Deutsch 7): s. 26–37.
- Schlobinski, Peter (red.) (2006), *Von *hdl* bis *cul8er**. *Sprache und Kommunikation in den neuen Medien*, Mannheim, Dudenverlag. (= Thema Deutsch 7)
- Schmidt, Christopher M. (2001), *Abstraktionsgrad als Fachsprachenparameter? Die methodologische Relevanz eines kognitionslinguistisch fundierten Fachsprachen-Begriffs aus interkultureller Perspektive*, (w:) „Zeitschrift für Angewandte Linguistik” 34: s. 83–104.
- Schmidt, Gurly (2000), *Chat-Kommunikation im Internet – eine kommunikative Gattung?*, (w:) Caja Thimm (red.) (2000), *Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet*, Opladen/ Wiesbaden, Westdeutscher Verlag. s. 109–130.
- Schmidt, Michael P. (2001), *Über den Nutzen von Business Communities*, (w:) Patrick Gruban (red.), *Business Communities. Online-Projektgemeinschaften in Unternehmen integrieren und einsetzen*, München, Markt+Technik Verlag: s. 41–91.
- Schmitz, Ulrich (2002), *E-Mails kommen in die Jahre. Telefonbriefe auf dem Weg zu sprachlicher Normalität*, (w:) Arne Ziegler/ Christa Dürscheid (red.) (2002), *Kommunikationsform E-Mail*, Tübingen, Stauffenburg Verlag. s. 9–32.
- Scholz, Christian (1993), *Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, München, Vahlen Verlag.
- Searle, John R. (1980), *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Searle, John R. (1987), *Czynności mowy. Rozważania z filozofii języka*, Warszawa, Instytut Wydawniczy Pax.
- Seidlhofer, Barbara (2004), *Research perspectives on teaching English as a Lingua Franca*, (w:) „Annual Review of Applied Linguistics” 24: s. 209–239.
- Sidnell, Jack (2010), *Conversation Analysis. An Introduction*, Singapore, Wiley-Blackwell.
- Skovholt, Karianne/ Jan Svennevig (2006), *Email Copies in Workplace Interaction*, (w:) „Journal of Computer-Mediated Communication” 12/2006: s. 42–65.
- SPE = *Słownik Pojęć Ekonomicznych. Biznes 9*. Warszawa 2007, PWN.
- Söderlund, Jonas/ Sylvain Lenfle (2011), *Special issue: Project history, International Journal of Project Management*.
- Söll, Ludwig (1985), *Gesprochenes und geschriebenes Französisch*, wyd. 3., Berlin, Schmidt.
- Stalewska, Joanna/ Krzysztof Krzyżanowski (2012), *Komunikacja – krytyczny czynnik sukcesu projektów*, wykład iw ramach konferencji Project Management Days 2012, 23–25.04.2012, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

- Strychalska-Rudzewicz, Anna/ Małgorzata Juchniewicz (2010), *Determinanty pro-innowacyjnej kultury organizacji w przedsiębiorstwach przemysłowych*, (w:) Tadeusz Falencikowski (red.) (2010), *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami. Uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe*, Gdańsk, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku/ CeDeWu: s. 225–235.
- Swales, John M. (1990), *Genre Analysis: English in Academic and Research Settings*, Canbridge, Cambridge Universtiy Press.
- Sweeney, Susan/ Randall Craig (2011), *Social Media for Business. 101 Ways to Grow Your Business without Wasting Your Time*, USA & Canada, Maximum Press.
- Tapscott, Don/ Anthony D. Williams (2006), *Wikinomics: How Collaboration Changes Everything*, New York, Penguin.
- Thaler, Verena (2003), *Chat-Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Oralität und Literalität*, Berlin, VWF.
- Theis, Anna Maria (1994), *Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*, Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Thimm, Caja (red.) (2000), *Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet*, Opladen/ Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Thimm, Caja (red.) (2002), *Unternehmenskommunikation offline-online. Wandelprozesse interner und externer Kommunikation durch neue Medien*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang.
- Thomas, Alexander (2003a), *Kultur und Kulturstandards*, (w:) Alexander Thomas/ Eva-Ulrike Kinast/ Sylvia Schroll-Machl (red.) (2003), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht. s. 19–31.
- Thomas, Alexander (2003b), *National- und Organisationskulturen*, (w:) Alexander Thomas/ Eva-Ulrike Kinast/ Sylvia Schroll-Machl (red.) (2003), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht. s. 32–43.
- Thomas, Alexander (2003c), *Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle*, (w:) Alexander Thomas/ Eva-Ulrike Kinast/ Sylvia Schroll-Machl (red.) (2003), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht. s. 44–59.
- Thomas, Alexander/ Eva-Ulrike Kinast/ Sylvia Schroll-Machl (red.) (2003), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thörle, Britta (2005), *Fachkommunikation im Betrieb*, Tübingen, Gunter Narr Verlag.
- Trocki, Michał, *Kodeks etyczny menedżerów projektów*, Materiały dla studentów Podyplomowych Studiów Zarządzania Projektami (Project Management) w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.
- Trocki, Michał (2011a), *1. Podstawy metodyczne zarządzania projektami*, (w:) Michał Trocki (red.), *Metodyki zarządzania projektami*, Warszawa, Bizarre: s. 9–40.
- Trocki, Michał (2011b), *3. Kodeksy etyczne w zarządzaniu projektami*, (w:) Michał Trocki (red.), *Metodyki zarządzania projektami*, Warszawa, Bizarre: s. 49–53.

- Trocki, Michał/ Bartosz Grucza/ Krzysztof Ogonek (2009), *Zarządzanie projektami*, Warszawa, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- van den Eynden Morpeth, Nadine (2012), *Politeness and Gender in Belgian Organisational Emails*, (w:) Paul Gillaerts et al. (red.) (2012), *Researching Discourse in Business Genres. Cases and Corpora*, Frankfurt a. M. et al., Peter Lang (= Linguistic Insights 152): s. 33–51.
- van Dijk, Teun A. (1997), *Discourse as Interaction in Society*, (w:) Teun A. van Dijk (red.) (1997), *Discourse as Social Interaction. Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction. Volume 2*, London–Thousand Oaks–New Delhi, Sage Publications: s. 1–37.
- van Dijk, Teun A. (red.) (1997), *Discourse as Social Interaction. Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction. Volume 2*, London–Thousand Oaks–New Delhi, Sage Publications.
- van Dijk, Teun A. (red.) (2001), *Dyskurs jako struktura i proces*, Warszawa, PWN.
- Varner, Iris I. (2000), *The Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication: A Conceptual Model*, (w:) „Journal of Business Communication” 37/1 (2000): s. 39–57.
- Voigt, Susanne (2003), *E-Mail-Kommunikation in Organisationen. Eine explorative Studie zu individuellen Nutzungsstrategien*, München, Verlag Reinhard Fischer. (= INTERNET Research 11)
- Vollstedt, Marina (2002a), *Sprachenplanung in der internen Kommunikation internationaler Unternehmen*, Hildesheim – Zürich – New York, Georg Olms Verlag.
- Vollstedt, Marina (2002b), *English as a language for internal company communications*, (w:) Karlfried Knapp/ Christiane Meierkord (red.), *Lingua Franca Communication*, Frankfurt a. M., Peter Lang: s. 87–107.
- Wachowiak Piotr/ Sylwester Gregorczyk/ Bartosz Grucza/ Krzysztof Ogonek (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Warszawa, Difin.
- Wahren, Heinz-Kurt E. (1987), *Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung*, Berlin/New York, Mouton de Gruyter.
- Wanat, Tomasz (2002), *Modele komunikowania się*, (w:) Henryk Mruk (red.) (2002) *Komunikowanie się w biznesie*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu: s. 17–31.
- Wąsik, Elżbieta (2006), *Porozumiewanie się językowe jako gatunkowo-specyficzna właściwość człowieka uwarunkowana rozwojem ekologiczno-społecznym ludzkości*, (w:) „Scripta Neophilologica Posnaniensia” VIII: s. 223–234.
- Wąsik, Elżbieta (2007), *Język – narzędzie czy właściwość człowieka. Założenia gramatyki ekologicznej lingwistycznych związków międzyludzkich*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Wąsik, Elżbieta/ Zdzisław Wąsik (2008), *Zagadnienie właściwości lingwistycznych człowieka wobec definicji przedmiotu językoznawstwa na potrzeby glottodydaktyki*, (w:) Kazimiera Myczko/ Barbara Skowronek/ Władysław Zabrocki (red.), *Perspektywy glottodydaktyki i językoznawstwa. Tom jubileuszowy z okazji 70.*

- Urodzin Profesora Waldemara Pfeiffera*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe UAM: s. 129–143.
- Wąsik, Zdzisław (1986), *W sprawie koncepcji antropocentrycznej języka na potrzeby lingwistyki stosowanej. Na marginesie książki Franciszka Gruczy Zagadnienia meta-lingwistyki*, (w:) „*Studia Linguistica*” X: s. 91–102.
- Wąsik, Zdzisław (2005), *Język, języki czy właściwości językowe członków wspólnot komunikatywnych w przedmiocie badań lingwistycznych?*, (w:) „*Scripta Neophilologica Posnaniensia*” VII: s. 195–219.
- Wenger, Etienne (1998), *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Wheatley, Kathleen K./ David Wilemon (1999), *Global Innovation Teams: A Requirement for the New Millenium. Proceedings of the Portland International Conference on the Management of Engineering and Technology Management (PICMET)*.
- Wierzbicka, Anna (1999), *Język – umysł – kultura. Wybór prac pod redakcją Jerzego Bartmińskiego*, Warszawa, PWN.
- Wiktor, Jan W. (2006), *Strategie przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym. Próba typologii*, (w:) „*Zeszyty Naukowe nr 729 Akademii Ekonomicznej w Krakowie*”, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie: s. 17–36.
- Winkler, Renata (2008), *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Kraków, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Wolf, Guido (2010), *Der Business Discourse. Effizienz und Effektivität der unternehmensinternen Kommunikation*, Wiesbaden, Gabler.
- Woźniakowski, Waldemar (1994), *Lingwistyczny status tzw. subjęzyków specjalistycznych*, (w:) Franciszek Grucza/ Zofia Kozłowska (red.), *Języki Specjalistyczne. Materiały z XVII Ogólnopolskiego Sympozjum ILS UW. Warszawa 9–11 stycznia 1992*, Warszawa, Akapit–DTP: s. 45–60.
- Wyrozębski, Paweł (2009), *Biuro projektów*, Warszawa, Bizarre.
- Wyrozębski, Paweł (2011), *4. Metodyka PMI: Project Management Body of Knowledge*, (w:) Michał Trocki (red.), *Metodyki zarządzania projektami*, Warszawa, Bizarre: s. 55–93.
- Yngve, Victor H. (1996), *From Grammar to Science. New Foundations for General Linguistics*, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins.
- Zajac, Justyna (2010), *Kilka uwag na temat tłumaczenia wtórnych tekstów wspólnotowych*, (w:) „*Lingwistyka Stosowana – Applied Linguistics – Angewandte Linguistik. Przegląd/ Review*” 2/2010, Warszawa, Wydział Lingwistyki Stosowanej UW: s. 227–239.
- Zakaria, Norhayati/ Andrea Amelinckx/ David Wilemon (2004), *Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams*, (w:) „*Creativity and Innovation Management*” 13/1: s. 15–29.
- Ziegler, Arne (2002), *E-Mail – Textsorte oder Kommunikationsform? Eine textlinguistische Annäherung*, (w:) Arne Ziegler/ Christa Dürscheid (red.) (2002), *Kommunikationsform E-Mail*, Tübingen, Stauffenburg Verlag. s. 9–32.

- Ziegler, Arne/ Christa Dürscheid (red.) (2002), *Kommunikationsform E-Mail*, Tübingen, Stauffenburg Verlag.
- Zorn, Theodore E./ Mary Simpson (2009), *New Zealand and Australia: the state of the field*, (w:) Francesca Bargiela-Chiappini (red.) (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh, Edinburgh University Press. s. 30–42.

7.2. Publikacje elektroniczne

- AACE International: <http://www.aacei.org/about/overview.shtml> [pobrano 9 września 2010 roku]
- Adlbrecht, Gerald (2010), *PM I part 1* <http://www.uni-siegen.de/fb11/ist1/download/pm1/?lang=de> [pobrano 21 lutego 2011 roku]
- Amazon: <http://www.amazon.com/> [pobrano 12 grudnia 2011 roku]
- Business E-Mail-Etikette:
<http://translate.google.de/translate?hl=de&langpair=en|de&u=http://www.businessmailetiquette.com/> [pobrano 27 kwietnia 2011 roku]
- Bunz, Ulla/ Scott W. Campbell (2002), *Accommodating Politeness Indicators in Personal Electronic Mail Messages*. Paper presented at the Association of Internet Researchers' 3rd Annual Conference Maastricht, The Netherlands, October 13–16, 2002: <http://bunz.comm.fsu.edu/AoIR2002politeness.pdf> [pobrano 12 lipca 2011 roku]
- Communication Consult: <http://communication-consult.com/> [pobrano 12 października 2011 roku]
- Communities of Practice: <http://www.ewenger.com/theory/index.htm> [pobrano 31 stycznia 2011 roku]
- December, John (1993), *Characteristics of Oral Culture in Discourse on the Net*. Paper presented at the twelfth annual Penn State Conference on Rhetoric and Composition, University Park, Pennsylvania, July 8, 1993:
<http://www.december.com/john/papers/psrc93.txt> [pobrano 8 kwietnia 2011 roku]
- Duden: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Wissen> [pobrano 4 czerwca 2012 roku]
- Facebook: <http://www.facebook.com/> [pobrano 12 grudnia 2011 roku]
- Flickr: <http://www.flickr.com/> [pobrano 12 grudnia 2011 roku]
- Getting, Brian (18.04.2007), *Basic Definitions: Web 1.0, Web. 2.0, Web 3.0*, (w:) Practical Commerce. Insights for Online Merchants:
<http://www.practicalecommerce.com/articles/464-Basic-Definitions-Web-1-0-Web-2-0-Web-3-0> [pobrano 23 stycznia 2011 roku]
- GFMP: <http://www.gfmp.com.pl/main.xml> [pobrano 12 października 2011 roku]
- Global Project Management: <http://www.globalprojectmanagement.org/> [pobrano 1 maja 2011 roku]
- IKLA: <http://www.ikla.uw.edu.pl/pl/ikla.php> [pobrano 15 grudnia 2011 roku]

- Instytut komunikacji wewnętrznej: <http://www.ioic.org.uk/content/> [pobrano 12 sierpnia 2011 roku]
- Kankaanranta, Anne (2008), *Business English Lingua Franca in Intercultural (Business) Communication*, (w:) „Language at Work—Bridging Theory and Practice”, Danish Society for LSP and Professional Communication 4/Spring 2008: s. 22–27. Artykuł dostępny także online: http://www.languageatwork.eu/readarticle.php?article_id=15 [pobrano 13 lipca 2011 roku]
- Komunikat. Twoje źródło wiedzy o komunikacji wewnętrznej: <http://komunikat.rccc.pl/> [pobrano 12 sierpnia 2011 roku]
- LinkedIn: <http://www.linkedin.com/> [pobrano 12 grudnia 2011 roku]
- Menedżer badań: <http://www.amberproject.pl/oferta/menedzger-badan> [pobrano 22 maja 2012 roku]
- Nelson, Mike (20.03.2003), *Wordly experience*: <http://www.guardian.co.uk/education/2003/mar/20/tefl2> [pobrano 19 czerwca 2012 roku]
- O'Reilly, Tim (30.09.2005), *What is Web 2.0*: <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html> [pobrano 6 maja 2011 roku]
- PMI: <http://www.pmi.org.pl/pmi/pmi-poland/> [pobrano 9 września 2010 roku]
- Projekt Skills: http://www.fnp.org.pl/programy/aktualne_programy_fnp/program_skills [pobrano 4 czerwca 2012 roku]
- Richter, Alexander/ Michael Koch (02.2007), *Social Software – Status quo und Zukunft. Technischer Bericht Nr. 2007-01*, Fakultät für Informatik, Universität der Bundeswehr München: <http://www.unibw.de/rz/dokumente/fakultaeten/getFILE?tid=fakultaeten&fid=1696185> [pobrano 20 marca 2011 roku]
- Shannon, Claude E. (1948), *A Mathematical Theory of Communication*, przedruk z poprawkami z „The Bell System Technical Journal” 27/July 1948: s. 379–423, 623–656: <http://plan9.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf> [pobrano 24 kwietnia 2011 roku]
- SharePoint: <http://www.contium.pl/technologie,ms-office-sharepoint.xml> [pobrano 19 marca 2011 roku]
- Stalewska, Joanna / Piotr Bednarek (2012), *Udział w programach ramowych UE ważnym elementem strategii finansowania badań i innowacji w organizacji*, (w:) „Rzeczpospolita. Dodatek specjalny Nauka i szkolnictwo. Finansowanie projektów badawczych” 31 stycznia 2012: http://www.amberproject.pl/web/uploads/files/AMBER_Nauka_i_Szkolnictwo_31_01_2012.PDF [pobrano 22 maja 2012 roku]
- Twitter: <http://twitter.com/> [pobrano 12 grudnia 2011 roku]
- Vaughan, Roisin (10.05.2011), *No niche too specialist for skilled English language teachers*: <http://www.guardian.co.uk/education/2011/may/10/tefl-work-and-careers> [pobrano 19 czerwca 2012 roku]
- Wikipedia: <http://www.wikipedia.org/> [pobrano 12 grudnia 2011 roku]
- Wikisłownik: http://pl.wiktionary.org/wiki/Wikis%C5%82ownik:Strona_g%C5%82%C3%B3wna [pobrano 5 maja 2011 roku]

Wikivoyage: <http://www.wikivoyage.org/de/Hauptseite> [pobrano 5 maja 2011 roku]
YouTube: <http://www.youtube.com/> [pobrano 12 grudnia 2011 roku]

7.3. Nagrania wideo

Schrank, Jeff (2004), *Communicating between cultures*, reżyseria: Michael Dieffenbach, Learning Seed Company.

IKL@

Wydawnictwo Naukowe

Institutu Kulturologii i Lingwistyki Antropocentrycznej

Uniwersytet Warszawski