

Aleksandra Nizielska

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

PROBLEMY KOMUNIKACJI MIĘDZYKULTUROWEJ W KORPORACJACH TRANSNARODOWYCH

W psychologii komunikację (porozumiewanie się) definiuje się jako relację między jednostkami, która implikuje świadome lub nieświadome przekazywanie wiadomości przeznaczonych do poinformowania jednostki lub grupy. W tym samym czasie, gdy przekazywana jest informacja, odbywa się wzajemne oddziaływanie odbiorcy i nabywcy oraz wytwarza się efekt zwrotny (*feed-back*)¹.

Komunikowanie się to proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki. Komunikacja to porozumiewanie się, które ma dwie podstawowe formy:

- komunikowanie się, czyli proces, w którym ludzie mogą bezpośrednio wymieniać sygnały,
- komunikowanie, które ma miejsce wówczas, gdy taki bezpośredni kontakt nie istnieje, a komunikacja dokonuje się za pomocą mediów, zwanych też środkami komunikowania społecznego².

Komunikację możemy również podzielić na werbalną, na którą składa się mówienie i słuchanie, oraz niewerbalną, na którą składają się symbole pozasłowne.

Komunikację międzykulturową można określić jako proces porozumiewania się pomiędzy członkami reprezentującymi różne kultury. Należy zaznaczyć, że nieuprawnione jest utożsamianie komunikacji międzykulturowej z komunikacją międzynarodową, gdyż również narody mogą być zróżnicowane kulturowo. Można powiedzieć, że międzykulturowe komunikowanie się odnosi się do interpersonalnych interakcji ludzi należących do różnych kultur³.

W badaniach wpływu kultury na zachowania w procesie komunikacji wyodrębnić można kilka podstawowych warstw:

¹ [Sillamy 1994, s. 125].

² [Mikulowski-Pomorski 1992, s. 52].

³ [Ociepka 2002, s. 23].

1. Poziom przynależności do określonej kultury narodowej.
2. Poziom przynależności do kultury związanej z określoną grupą etniczną (regionalną), językową lub religijną w obrębie określonej i wyodrębnionej grupy narodowej.
3. Poziom kultury wynikającej z przynależności do określonej grupy społeczno-zawodowej lub/i pokoleniowej.
4. Poziom kultury organizacyjnej związanej z rolą i stanowiskiem w miejscu pracy⁴.

Wydaje się, że najistotniejszy wpływ na proces komunikacji w korporacjach transnarodowych ma poziom przynależności do określonej kultury narodowej i poziom kultury organizacyjnej związanej z rolą i stanowiskiem w miejscu pracy. W tym przypadku znaczenie ma wzajemne oddziaływanie kultury organizacyjnej i kultury narodowej. Na poziomie kultur narodowych różnice występują głównie w sferze wartości i tylko w nieznacznym stopniu w sferze praktyk. Natomiast na poziomie kultur organizacyjnych największe różnice dają się zauważyć w sferze praktyk.

Jedna z definicji mówi, że kultura narodowa to zbiór kultur osobistych (wartości, norm, preferencji, języka, osobowości, postaw) wszystkich członków (jednostek) społeczeństwa.

Kulturę organizacyjną można z kolei definiować jako „wycudzony produkt grupowego doświadczenia opartego na wartościach oraz normach i wynikających z nich wzorach kulturowych”⁵. Zdaniem G. Hofstede’a kultura organizacyjna to „zbiorowe zaprogramowanie umysłu odróżniające członków jednej organizacji od drugiej”⁶. Można również przyjąć, że jest to charakterystyczny dla przedsiębiorstwa system procesów, które łączą preferowane przez kierownictwo i pracowników wartości i normy społeczne i kulturowe z ich postawami oraz sposoby, w jakich te postawy kształtują zachowania organizacyjne⁷. Kultura organizacyjna jest zatem nośnikiem wartości i norm podzielanych przez uczestników w organizacji, które są elementami składowymi ich kultur narodowych⁸. Kultura narodowa jest przyswajana jednostce już od dzieciństwa, natomiast danej kultury organizacyjnej uczy się ona dopiero wtedy, gdy zostanie zatrudniona w przedsiębiorstwie⁹.

Kultury – zarówno te narodowe, jak i organizacyjne – ulegają wzajemnym wpływom, których efektem może być ich częściowa lub całkowita konwergencja. O ile obserwuje się daleko posuniętą konwergencję tzw. twardych elementów zarządzania¹⁰, o tyle jednak proces ujednolicania kultury organizacyjnej nie przebiega zwykle

⁴ Por. [Karcz 2004, s. 46-47; Hofstede 2000].

⁵ [Sułkowski 2002, s. 58].

⁶ [Hofstede 2000, s. 375].

⁷ [Desphande, Webster 1989, s. 13-15].

⁸ [Chatman, Jehn 1994, s. 522-553].

⁹ [Bjerke 2004, s. 43].

¹⁰ Mianem twardych elementów zarządzania określa się np. kształt struktur organizacyjnych i wynikający z tego podział władzy, pracy i system komunikacji, systemy logistyczne, finansowe, systemy zarządzania operacyjnego, strategicznego itd.

w tym samym tempie i z podobnym nasileniem. Upraszczając, można powiedzieć, że menedżerowie z całego świata robią mniej więcej to samo (konwergencja kulturowa), ale w różny sposób (dywergencja kulturowa)¹¹. W związku z tym można przyjąć, że menedżerowie w skali całego świata komunikują się, ale proces ten przebiega odmiennie w zależności od tego, do jakiej kultury narodowej i organizacyjnej przynależą.

W literaturze poświęconej zarządzaniu w korporacjach transnarodowych proponowany jest profil menedżera międzynarodowego. Powinny go charakteryzować następujące cechy: świadomość współtworzenia i realizacji strategii przedsiębiorstwa, globalne spojrzenie, kompetencje międzykulturowe, zdolność do permanentnego uczenia się, a także dążenie do dostosowywania się do poszczególnych osób, interesowanie się tym, co się dzieje, posiadanie kompetencji w działaniu (osiąganie mistrzostwa w międzynarodowej strategii przez prace z menedżerami z innych krajów, działanie w roli koordynatora pracowników z różnych krajów) i posiadanie kompetencji związanych ze sprawowaniem funkcji menedżera globalnego (poznawanie złożoności kulturowej, nauka języków obcych, odporność emocjonalna, dojrzałość psychologiczna), duża wrażliwość na potrzeby kulturowe, kosmopolityzm, zdolność adaptacji i uczenia się od innych, przedsiębiorczość, komunikatywność w warunkach różnorodności kulturowej¹². Zdaniem A. Poczowskiego skutecznym menedżerem globalnym jest przywódca, który osiąga synergię kulturową, identyfikując i łącząc najlepsze elementy obecne w różnych kulturach, wprowadza swoistą kulturę pracy w wielonarodowych zespołach pracowniczych, sprawnie stosuje praktyczne instrumenty pozwalające na uniknięcie sytuacji grożących kolizjami kulturowymi. Jednocześnie jest on doświadczonym negocjatorem działającym na skrzyżowaniu kultur¹³. Według G. Ogger menedżerowie przyszłości to przede wszystkim entuzjaści, inspiratorzy, dodający otuchy innym, otwarci i kreatywni, etyczni, kosmopolitycy ze świetnym wykształceniem ogólnym, tolerancyjni wobec różnic kulturowych, niezależni w sposobie myślenia¹⁴. Z kolei S. Huntington mówi o syndromie korporacyjnym, czyli o wspólnym zespole zachowań, postaw i wartości głoszonych przez pracowników wielkich firm. Zdaniem autorki można przyjąć, że mianem menedżera międzynarodowego określa się osoby zajmujące stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Wpływ na kształt profilu kwalifikacyjnego menedżera międzynarodowego ma kontekst kulturowy funkcjonowania firmy, m.in. narodowość menedżera, kultura kraju pochodzenia jednostki macierzystej korporacji, kultura kraju jednostki lokalnej, w której menedżer pracuje. Można przyjąć, że menedżer międzynarodowy będzie prezentował kwalifikacje wspólne dla tej grupy pracowników, szczególnie wymagane w zarządzaniu w skali globalnej, ale jednocześnie będzie on ujawniał cechy typowe dla kultury kraju, z którego się wywodzi.

¹¹ [Kostera 1996, s. 521] (za: [Karcz 2004, s. 283]).

¹² [Przytuła 2007, s. 58].

¹³ [Poczowski, Purgał 2000, s. 312].

¹⁴ [Ogger 1994, s. 252].

W literaturze można spotkać się z wieloma typologiami kultur narodowych i organizacyjnych. G. Hofstede wymienia następujące wymiary narodowych: dystans do władzy (od małego do dużego), indywidualizm i kolektywizm, męskość i kobiecość, silne i słabe unikanie niepewności. Do wymiarów kultur organizacyjnych autor ten zaliczył: orientację na zachowanie procedur – orientację na zachowanie wyników, troskę o pracowników – troskę o produkcję, przynależność – profesjonalizm, system otwarty – system zamknięty, luźna kontrola – ścisła kontrola, normatywność – pragmatyzm¹⁵. Z kolei F. Trompennars i Ch. Hampden-Turner wymieniają następujące wymiary kultur narodowych: uniwersalizm – partykularyzm, indywidualizm – kolektywizm, kultury emocjonalne i powściągliwe, kultury wycinkowe i całościowe, kultury, w których znaczenie ma status osiągnięty i przypisany, kultury różniące się sposobem pojmowania czasu i otoczenia¹⁶. R. Gesteland dzieli z kolei kultury na: protransakcyjne i propartnerskie, niskiego i wysokiego kontekstu, ceremonialne i nieceremonialne, monochromiczne i polichromiczne oraz ekspresyjne i powściągliwe¹⁷. Niektóre z nich mają bezpośredni wpływ na proces komunikacji w korporacjach transnarodowych. Przedstawiono je w tab. 1.

Tabela 1. Wpływ kultur narodowych i organizacyjnych na proces komunikacji w korporacjach transnarodowych

Wymiar kultury	Wpływ na proces komunikacji w korporacjach transnarodowych
1	2
– podejście protransakcyjne koncentrowanie się na wykonaniu określonego zadania	– menedżerowie wypowiadają się w sposób otwarty, bezpośredni i niedwuznaczny, szybko przechodzą do sedna sprawy i są relatywnie otwarci na kontakty z nowo poznanymi osobami
– podejście propartnerskie	– menedżerowie preferują mniej bezpośredni styl wypowiadania się, obawiając się obrazić innych, bardzo uważają na to, co mówią, i zazwyczaj nie odmawiają wprost, uciekają się na przykład do mowy ciała
– podejście ceremonialne	– menedżerowie są przeczuleni na punkcie pozycji społecznej, hierarchii, używania oficjalnych tytułów oraz sposobów okazywania szacunku osobom o wysokim statusie społecznym
– podejście nieceremonialne	– menedżerowie preferują organizację bardziej egalitarną, z mniejszymi różnicami w statusie i zakresie władzy
– system otwarty	– pracownicy mają przyjazny stosunek do osób nowo przybyłych i pochodzących z zewnątrz
– system zamknięty	– ludzie są zamknięci i skryci nawet wobec współpracowników

¹⁵ [Hofstede 2000, s. 47-57].

¹⁶ [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 22-24].

¹⁷ [Gesteland 2000, s. 60 -75].

1	2
<ul style="list-style-type: none"> - duży dystans władzy - mały dystans władzy 	<ul style="list-style-type: none"> - przełożony i podwładny z założenia uznają siebie za nierównych; w organizacjach istnieje silna tendencja do maksymalnej centralizacji władzy, rola podwładnych sprowadza się do wykonywania poleceń przełożonych; przełożonym przysługują specjalne przywileje, a nawiązywanie kontaktów między przełożonymi i podwładnymi jest możliwe tylko z inicjatywy przełożonych - przełożeni i podwładni uznają się za równych sobie partnerów; organizacje są relatywnie zdecentralizowane, pracownicy mają łatwy dostęp do swoich przełożonych, oczekują oni, że wszelkie decyzje mające wpływ na ich pracę będą z nimi konsultowane
<ul style="list-style-type: none"> - kolektywizm - indywidualizm 	<ul style="list-style-type: none"> - relacje między przełożonym i pracownikiem są postrzegane w kategoriach moralnych; w dużym stopniu przypominają one związki rodzinne, oparte są one na wzajemnych zobowiązaniach gwarantujących bezpieczeństwo w zamian za niekwestionowaną lojalność - relacje między pracodawcą a pracownikami postrzegane są na zasadzie transakcji handlowej
<ul style="list-style-type: none"> - męskość - kobiecość 	<ul style="list-style-type: none"> - menedżerowie uważają, że rozwiązanie konfliktu tkwi w konfrontacji siły - menedżerowie dążą do rozwiązywania konfliktów na drodze kompromisów i negocjacji
<ul style="list-style-type: none"> - uniwersalizm - partykularyzm 	<ul style="list-style-type: none"> - przedstawiciele kultur uniwersalnych kładą większy nacisk na regulacje niż wzajemne relacje z partnerami - przedstawiciele kultur partykularystycznych większy nacisk kładą na wzajemne relacje niż na regulacje z partnerami
<ul style="list-style-type: none"> - kultury afektywne - kultury neutralne 	<ul style="list-style-type: none"> - menedżerowie w sposób otwarty wyrażają swoje uczucia, osoby reprezentujące kultury neutralne postrzegane są jako skrywające swoje uczucia - menedżerowie uważają, że uczucia powinny pozostawać pod kontrolą, tak aby nie zaburzały postrzegania rzeczywistości i nie powodowały wrażenia utraty panowania nad sobą
<ul style="list-style-type: none"> - kultury ściśle - kultury rozproszone 	<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy mają tendencję do trzymania na uboczu swojego życia prywatnego - pracownicy łączą życie prywatne z zawodowym
<ul style="list-style-type: none"> - kultury zorientowane na osiągnięcia - kultury askrytywne 	<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy oceniani są z punktu widzenia tego, jak dobrze pełnią powierzone im funkcje - status przypisany jest tym, którzy z natury obdarzeni są przez pozostałych szacunkiem – osobom starszym, osobom o wysokich kwalifikacjach, specjalistom w pewnych dziedzinach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hofstede 2000, s. 49-57; Gesteland 2000, s. 25-30; Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 22-25].

W sytuacji, kiedy współpracują ze sobą menedżerowie reprezentujący różne kultury narodowe i organizacyjne, proces komunikacji między nimi może być utrudniony. W związku z tym, że w inny sposób będą oni postrzegać rzeczywistość, otaczającą ich świat oraz normy, może dojść między nimi do konfliktów. Dlatego niezwykle

istotne jest, aby menedżerowie znali kultury swoich partnerów biznesowych i potrafili wykorzystywać różnice kulturowe w działalności gospodarczej.

Literatura

- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Chatman J.A., Jehn K.A., *Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different can You Be?*, "Academy of Management Journal" 1994, nr 37.
- Desphande R., Webster F.E., *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*, „Journal of Marketing” 1989, nr 53 .
- Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Karcz K., *Kultura jako uwarunkowanie procesu komunikacji*, [w:] *Komunikacja międzykulturowa w integrującej się Europie – aspekty metodyczne, wyniki badań*, red. K. Karcz, Warszawa 2004.
- Kostera M., *Zarządzanie międzykulturowe*, [w:] *Zarządzanie, teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1996.
- Mikulowski-Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1992.
- Ociepka B.B., *Komunikowanie międzynarodowe*, Astrum, Wrocław 2002.
- Ogger G., *Zera w garniturach: niemiecki menedżer w podwójnym świetle*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
- Pocztowski A., Purgał J., *Wpływ globalizacji na zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Globalizacja w gospodarce światowej*, Uniwersytet Gdański, Instytut Handlu Zagranicznego, Gdańsk 2000.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Sillamy N., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Książnica, Katowice 1994.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

CROSS-CULTURAL COMMUNICATION PROBLEMS IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS

Summary

The paper presents specific issues resulting from intercultural communication in transnational corporate entities. Basic dimensions of national and organizational cultures are demonstrated, together with their impact on the process of intercultural communication. Models and communication styles of managers are presented, representing various cultural backgrounds, as seen in everyday work and communication activities within a transnational corporation.

Dr Aleksandra Nizielska (anizielska@ae.katowice.pl) jest adiunktem w Katedrze Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Specjalizuje się w problematyce internacjonalizacji przedsiębiorstw, działalności korporacji transnarodowych na polskim rynku, komunikacji międzykulturowej oraz międzynarodowych badań porównawczych.