

Marzena Stor

KOMUNIKACJA MIĘDZYNARODOWA I MIĘDZYKULTUROWA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Komunikacja międzynarodowa w przedsiębiorstwie wzbudza coraz większe zainteresowanie praktyków i teoretyków zarządzania. Jest to wynik umiędzynarodawiania się firm oraz konieczności wchodzenia w interakcje komunikacyjne z przedstawicielami różnych kultur. Głównym celem autorki niniejszego artykułu jest zatem wskazanie, jak istotne znaczenie dla zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa mają relacje interpersonalne. Specyfika poruszanego zagadnienia polega na tym, że dotyczy ono organizacji międzynarodowej, którą charakteryzuje znaczna różnorodność społeczna interesariuszy. Jakość relacji interpersonalnych w takiej organizacji może być efektem procesu komunikacji, którego przebieg jest determinowany kulturowo, a to z kolei może być warunkiem powodzenia komunikacji międzynarodowej związanej z osiąganiem celów i realizacją strategii przedsiębiorstwa.

Analizie zostaną poddane trzy zasadnicze problemy: 1) relacje zachodzące między komunikacją międzynarodową a komunikacją międzykulturową, 2) zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez umiejętne wykorzystanie komunikacji międzykulturowej w zarządzaniu różnorodnością społeczną oraz 3) warunki komunikacyjne sprzyjające zwiększaniu efektywności międzynarodowych zespołów zarządzających.

Zaprezentowane rozważania pomogą wyciągnąć wniosek, jakie cechy komunikujących się osób sprzyjają osiąganiu sukcesu w komunikowaniu międzynarodowym i międzykulturowym.

2. Komunikacja instytucjonalna a komunikacja interpersonalna

Komunikowanie międzynarodowe jest definiowane w różnorodny sposób i najczęściej odzwierciedla przyjęty punkt widzenia osoby definiującej oraz cel, jakiemu dana definicja ma służyć. Odmienne bywają również poglądy na temat

tego, czy komunikacja międzynarodowa jest częścią składową komunikacji międzykulturowej, czy też jest na odwrót.

Niektórzy autorzy utrzymują zatem, że **komunikowanie międzynarodowe** to ciągły i nieuchronny proces komunikacji społecznej w świecie, w którym uczestniczą wszystkie rodzaje środków przekazu, ludzie, narodowe i ponadnarodowe struktury instytucjonalne, organizacje międzynarodowe i korporacje transnarodowe oraz materialne i niematerialne wytwory kultury. W tym ujęciu **komunikowanie międzykulturowe** jest częścią składową komunikowania międzynarodowego i obejmuje proces wymiany myśli, obyczajów, wzorów postępowania między ludźmi z różnych kultur, tworzących nawet jeden naród [Olędzki 1998, s. 20]. Inni autorzy przyjmują natomiast, że **komunikowanie międzynarodowe** to relacje komunikacyjne, które zachodzą między podmiotami należącymi do różnych narodów i grup etnicznych, oraz że należy je zaliczyć do szerszej grupy komunikowania międzykulturowego. **Komunikowanie międzykulturowe** stanowi bowiem proces wymiany myśli i znaczeń między ludźmi należącymi do różnych kultur, które ma miejsce w czasie wchodzenia w różnego rodzaju relacje interpersonalne. Różnice między narodami i grupami etnicznymi są w tym ujęciu zmiennymi w istotny sposób wpływającymi na kształt relacji komunikowania międzykulturowego [Ociepka 2002, s. 13]. To, co wydaje się w zasadniczym stopniu różnić zaprezentowane podejścia, to odmienne rozłożenie akcentów na komunikowanie instytucjonalne i komunikowanie interpersonalne. Powstaje jednak zasadnicze pytanie, **czy w przedsiębiorstwach międzynarodowych należy mówić o komunikacji międzynarodowej czy międzykulturowej?** Pomocne w udzieleniu odpowiedzi na to pytanie będzie przyjęcie kryterium różnicującego komunikację instytucjonalną i interpersonalną w przedsiębiorstwie.

Komunikacja instytucjonalna może przyjmować wymiar wewnątrzorganizacyjny i zewnątrzorganizacyjny. Może mieć ona mniej lub bardziej formalny charakter, a jej istotę stanowi sprzyjanie osiągnięciu celów przedsiębiorstwa – zarówno ogólnych, jak i częściowych, którym odpowiadają różnorodne hierarchie strategii działania. W związku z tym przedsiębiorstwo musi w taki sposób komunikować się ze swoimi interesariuszami (**koncepcja stakeholders**), aby stało się możliwe osiągnięcie zamierzonych celów poprzez realizowanie przyjętych strategii. Dla organizacji wynikają stąd dwa zasadnicze wnioski. Po pierwsze, komunikacja może mieć dla przedsiębiorstwa **strategiczne znaczenie**, a zatem może być jedną z substrategii lub nawet strategii osiągania celów ogólnych przedsiębiorstwa. Po drugie, przedsiębiorstwo międzynarodowe musi uwzględnić znacznie szerszą grupę interesariuszy niż przedsiębiorstwo działające tylko na jednym rynku. Przedsiębiorstwo musi umieć godzić nie tylko interesy, często sprzeczne, różnych grup społecznych i instytucji w każdym z krajów, w którym prowadzi swoją działalność, ale również powinno posiadać zdolność do równoważenia korzyści interesariuszy z poszczególnych państw. Skłania to do wniosku, że zgodnie z pewnym kanonem pojęciowym przyjętym w nauce o organizacji i zarządzaniu termin

komunikacja instytucjonalna można zastąpić terminem **komunikacja organizacyjna**, w którym przedsiębiorstwo komunikuje się ze swoim otoczeniem zewnętrznym (komunikacja zewnątrzorganizacyjna) i otoczeniem wewnętrznym (komunikacja wewnątrzorganizacyjna). W konsekwencji łatwiej można dostrzec, że nie chodzi tu tylko o komunikowanie się przedsiębiorstwa, jako całości, z poszczególnymi interesariuszami, ale również o komunikację, jaka ma miejsce między poszczególnymi interesariuszami w zakresie dotyczącym przedsiębiorstwa i na który przedsiębiorstwo może wywierać pewien wpływ. Z pewnością na szczególną uwagę zasługuje komunikacja między formalnymi członkami organizacji, związana z osiąganiem celów przedsiębiorstwa. Przychodzi tu zatem na myśl typowy podział **komunikacji wewnątrzorganizacyjnej** na:

- komunikację indywidualną (pomiędzy dowolnymi jednostkami),
- komunikację wewnątrzgrupową (między jednostkami danego zespołu, działu itp.),
- komunikację międzygrupową (między zespołami, działami, większymi jednostkami organizacyjnymi, związkami zawodowymi a zarządem itp.),
- komunikację między jednostką a grupą (szef–zespół, prezes–dział sprzedaży itd.).

W podziale tym uwzględnia się **kierunek komunikacji**:

- wertykalny (wzdłuż struktury organizacyjnej w górę i w dół),
- horyzontalny (na tym samym poziomie organizacyjnym),
- diagonalny (w poprzek struktury).

Podsumowując, można powiedzieć, że komunikacja wewnątrzorganizacyjna o charakterze instytucjonalnym (czyli związanym ściśle z osiąganiem celów firmy) ma istotne znaczenie strategiczne, gdyż w zasadniczy sposób nie tylko może się przyczyniać, ale, jak pokazuje praktyka, rzeczywiście przyczynia się do powodzenia firmy. Warto jednocześnie dodać, że wymiar strategiczny może być również nadany komunikacji zewnątrzorganizacyjnej o charakterze instytucjonalnym ze względu na warunki, w jakich przedsiębiorstwu przychodzi działać, oraz ze względu na rolę i znaczenie zewnętrznych podmiotów komunikacji organizacyjnej.

Komunikacja organizacyjna wymaga stosowania **komunikacji interpersonalnej**, która ma w przedsiębiorstwie charakter komplementarny w stosunku do komunikacji organizacyjnej. Skoro jednak komunikacja interpersonalna, jak sama nazwa wskazuje, ma miejsce między osobami, to czym różni się ona od komunikacji organizacyjnej, która też przebiega się między osobami? Można by odpowiedzieć, że różnica tkwi w celu komunikowania się. **Komunikacja organizacyjna** ma służyć osiąganiu celów instytucjonalnych (przedsiębiorstwa), a **komunikacja interpersonalna**, chociaż w swoich założeniach ma również służyć osiąganiu celów organizacji, często wykorzystywana jest do osiągania indywidualnych celów komunikujących się ludzi. Najkrócej mówiąc, cele indywidualne wynikają z różnorodnych potrzeb jednostki, a w tym szczególnie potrzeb społecznych. W praktyce **osiąganie celów komunikacji organizacyjnej może być**

warunkowana osiąganiem celów komunikacji interpersonalnej, ale też relacja zależności może być odwrotna. W konsekwencji niekiedy postawienie wyraźnej granicy między jednym a drugim rodzajem komunikacji może stać się niemożliwe.

Jakie wobec przedstawionych rozważań są wnioski dla przedsiębiorstw międzynarodowych? Jeśli się przyjmie, że **komunikacja międzykulturowa** ma miejsce wtedy, gdy przedstawiciel jednej kultury komunikuje się z przedstawicielem innej kultury [Deresky 2000, s. 141], to podstawowy wniosek jest taki, że **komunikacja międzykulturowa ma charakter komplementarny w stosunku do komunikacji międzynarodowej**. Wynika to z przeświadczenia, że **komunikacja międzynarodowa w przedsiębiorstwie ma charakter instytucjonalny**, co oznacza, że w swoich założeniach ma umożliwić osiągnięcie celów przedsiębiorstwa (w rozumieniu przedsiębiorstwa jako całości oraz przedsiębiorstwa jako jednostek lokalnych). Natomiast **komunikacja międzykulturowa ma charakter interpersonalny** i obok celów organizacyjnych służy celom społecznym jednostek. Można stąd wywieść kolejny wniosek, jak się jednak wydaje, nie w pełni zasadny: skoro przedsiębiorstwo ze swojej natury jest ukierunkowane na osiąganie określonych wyników ekonomicznych, to cele społeczne komunikacji interpersonalnej przedstawicieli różnych kultur są podrzędne w stosunku do celów komunikacji międzynarodowej. Jak pokazują liczne badania, takie podejście nie ma charakteru uniwersalnego, czyli podzielanego w każdej kulturze. **W wielu kulturach** zaspokajanie potrzeb społecznych komunikujących się osób jest nie tylko **warunkiem** wstępnym, ale wręcz **zasadniczym** rozpoczęcia **osiągania celów komunikacji organizacyjnej**. Niektóre uwarunkowania kulturowe państw są tak znaczącym czynnikiem wpływającym na komunikację międzynarodową, że w praktyce trudno jest wskazać granicę między komunikacją międzynarodową a międzykulturową. Niekiedy niemożliwe jest nawet wskazanie, która z komunikacji ma nadrzędny charakter w przedsiębiorstwie. W firmach międzynarodowych obserwujemy zatem nakładanie się na siebie dwóch specyficznych obszarów problemowych komunikacji. Jeden dotyczy trudności związanych z oddzielaniem komunikacji instytucjonalnej od interpersonalnej, a drugi odnosi się do trudności w odróżnianiu komunikacji międzynarodowej od międzykulturowej.

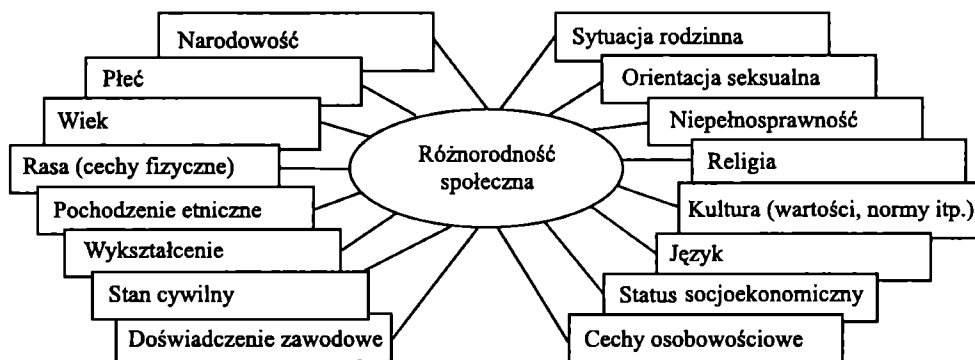
W związku z tym, jaka jest odpowiedź na postawione na wstępie pytanie, a mianowicie, czy w przedsiębiorstwie międzynarodowym należy mówić o komunikacji międzynarodowej czy międzykulturowej? Wydaje się słuszne zgłoszenie postulatu, aby **komunikacją międzynarodową** w przedsiębiorstwie nazywać ten obszar komunikacji, w którym przyjmuje ona perspektywę ogólnooorganizacyjną, czyli ukierunkowaną na osiąganie celów ogólnych przedsiębiorstwa jako całości, a **komunikacją międzykulturową** – ten obszar komunikacji, w którym szczególną uwagę przywiązuje się do różnorodności kulturowej komunikujących się osób oraz realizacji potrzeb społecznych człowieka w osiąganiu celów ogólnych przedsiębiorstwa (zob. też [Słownik... 2005]). W tym kontekście realizacji na przykład strategii zarządzania kadrami, jako jednej z substrategii strategii ogólnej przedsię-

biorstwa międzynarodowego, będzie towarzyszyć komunikacja międzynarodowa, ale realizacja poszczególnych substrategii zarządzania kadrami będzie już związana z komunikacją międzykulturową, choćby ze względu na podmiotowe postrzeganie człowieka w całym procesie zarządzania kadrami.

3. Różnorodność społeczna a komunikacja międzykulturowa

O **różnorodności kulturowej** w przedsiębiorstwie zwykle się mówi w dwóch sytuacjach. Po pierwsze wtedy, gdy jednostki zagraniczne **przedsiębiorstwa międzynarodowego działają w różnych krajach**, z których każdy charakteryzuje się specyficzną sobie kulturą, a co za tym idzie – stanowi o pewnej odrębności kulturowej pracowników w tych krajach. Po drugie, z różnorodnością kulturową możemy mieć do czynienia również wtedy, gdy **przedsiębiorstwo lub jego jednostka zagraniczna działa w kraju**, w którym **rynek pracy charakteryzują różne kultury**. Sztandarowym przykładem są tutaj Stany Zjednoczone, ale przecież w wyniku znacznych migracji ludności coraz częściej różnorodność kulturowa staje się istotną cechą rynku pracy w wielu krajach europejskich.

Realizacja potrzeb społecznych człowieka w komunikacji międzykulturowej w firmie nie opiera się jednak tylko na przeświadczeniu, że różnorodność kulturowa jest podstawowym wyznacznikiem potrzeb ludzkich, dlatego w **komunikacji międzykulturowej** należy przyjąć szerszy punkt widzenia, w którym **różnorodność kulturowa jest tylko jednym z elementów społecznej różnorodności**, co zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Wymiary różnorodności społecznej

Źródło: [Deresky 2000, s. 477; Ivancevich, Matteson 2002, s. 85].

Chociaż coraz częściej porusza się zagadnienia związane z różnorodnością społeczną, to wciąż zdarza się, że różnorodność społeczna traktowana jest jako synonim takich pojęć, jak: równość szans, działania afirmujące czy też niedyskryminowanie. Tymczasem różnorodność społeczna to po prostu te cechy jed-

nostek, które stanowią o ludzkiej odmienności. Mają one istotne znaczenie, chociaż często niedostrzegane, dla komunikacji międzykulturowej, która determinuje powodzenie komunikacji międzynarodowej.

Wzrost zainteresowania różnorodnością społeczną spowodował, że zaczęto na ten problem patrzeć w sposób kompleksowy i posługiwać się terminem **zarządzanie różnorodnością społeczną**. Filozofia zarządzania różnorodnością społeczną opiera się na przekonaniu, że przedsiębiorstwo może zwiększyć swoją pozycję konkurencyjną, **umiejętnie wykorzystując bezcenną wartość**, jaką ma różnorodność społeczna. Na tę **beczną wartość** składa się wielość specyficznych punktów widzenia, odmiennych zdolności percepcyjnych, wielorakich umiejętności i doświadczeń, odmiennych procesów myślowych, szczególnego rodzaju wiedzy, oryginalnych sposobów rozwiązywania problemów i wiele innych. Dochodzi do tego również przeświadczenie, że utrzymanie społecznej harmonii nie wymaga od przedstawicieli różnych kultur asymilowania się z kulturą dominującą, a wręcz wymaga zachowania odmiennych tożsamości i zaakceptowania ich przez kulturę dominującą. Zatem zarządzaniu różnorodnością społeczną musi towarzyszyć pielęgnowanie pluralizmu kulturowego.

Wiele współczesnych organizacji opracowuje **programy zarządzania różnorodnością**, których głównym celem jest tworzenie klimatu wspierającego różnorodność społeczną, a nie jedynie ograniczanie się do kreowania neutralnego środowiska pracy. Menedżerów zachęca się do tego, aby traktowali pracownika jako kogoś szczególnego, ale nie dlatego, że osoba ta jest członkiem jakiejś grupy, ale dlatego, że ma wyjątkowe umiejętności czy zdolności, które wnosi do przedsiębiorstwa [Greenberg, Baron 2000, s. 198].

Zarząd Microsoftu uważa, że rozwój firmy jest możliwy właśnie dzięki realizowaniu proaktywnego programu zarządzania różnorodnością. W firmie powołano nawet zespół doradczy do spraw różnorodności, w którego skład wchodzi przedstawiciele różnych grup narodowościowych i etnicznych, osoby różnej płci i orientacji seksualnej oraz niepełnosprawni. Zespół pomaga firmie w formułowaniu jej polityki, identyfikowaniu problemów oraz kreowaniu atmosfery wzajemnego wsparcia i współpracy wśród pracowników [Ivancevich, Matteson 2002, s. 86].

Udoskonalenie komunikacji w środowisku o dużej różnorodności społecznej, a szczególnie o bardzo zróżnicowanej kulturze, jest zadaniem niezwykle trudnym. Kultura, z której pochodzą jednostki, może bowiem w zasadniczy sposób narzucać pewne rygory komunikacyjne, dotyczące np. tego, kto, z kim, o czym i w jaki sposób może lub powinien się komunikować. **Kultura determinuje też sam proces komunikacji**, czyli decyduje o kodowaniu, przesyłaniu i dekodowaniu informacji przez nadawcę i odbiorcę, jak również **określa znaczenie kontekstu** dla wszelkich procesów komunikacyjnych.

W literaturze wskazuje się, że **udoskonalanie komunikacji międzykulturowej** powinno opierać się na **podejściu proaktywnym**. Podaje się przykłady,

których zastosowanie odniosło sukces w wielu przedsiębiorstwach. Jako **najważniejsze** wymienia się [Ivancevich, Matteson 2002, s. 511]:

1. Zachęcanie pracowników do organizowania kulturowych sieci komunikacyjnych. Takie sieci pomagają nowym pracownikom w dostosowaniu się do warunków pracy, umożliwiają organizowanie i przeprowadzanie różnych wydarzeń kulturowych oraz służą dostarczaniu sprzężenia zwrotnego do kadry zarządzającej.

2. Powoływanie stałych zespołów zadaniowych lub tworzenie stanowisk menedżerskich, na których zatrudniane są osoby odpowiedzialne za planowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie programów zarządzania różnorodnością.

3. Mianowanie mentorów, którzy zajmują się wprowadzeniem pracowników pochodzących z kultur mniejszościowych do kultury organizacyjnej firmy.

4. Wspólne świętowanie z pracownikami dni (lub przynajmniej danie dowodu pamięci o nich) uznanych w różnych kulturach za świąteczne.

5. Organizowanie warsztatów zarządzania różnorodnością dla kadry menedżerskiej. Dzięki takim warsztatom menedżerowie nie tylko nabywają praktyczne umiejętności w zakresie zarządzania różnorodnością, ale również mają możliwość zrozumienia, co np. znaczy być członkiem grupy mniejszościowej w społeczeństwie czy społeczności o kulturze dominującej.

Zarządzanie różnorodnością w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej przynosi wiele korzyści. Praktyka wskazuje tutaj na takie **korzyści**, jak [Sanyal 2001, s. 445; *Handbook...* 1988, s. 1-3; Hendrey 1994, s. 13]:

- 1) redukcja kosztów w wyniku zmniejszania niepożądanego rotacji między stanowiskami pracy,

- 2) redukcja kosztów w wyniku obniżenia poziomu fluktuacji kadr,

- 3) redukcja kosztów w wyniku obniżenia poziomu absentyzmu,

- 4) zgłaszanie się do pracy osób o rzadkiej lub cennej wiedzy i umiejętnościach,

- 5) zatrzymywanie kadr o rzadkich lub cennych umiejętnościach oraz wiedzy,

- 6) zwiększenie sprzedaży wśród członków mniejszościowych grup kulturowych,

- 7) promowanie kreatywności i innowacyjności zespołowej,

- 8) udoskonalanie i wzbogacanie sposobów rozwiązywania problemów,

- 9) wzmacnianie elastyczności organizacyjnej,

- 10) dostrzeganie nowych możliwości w wykorzystywaniu różnorodnych punktów widzenia.

Badania, jakie przeprowadzono w Stanach Zjednoczonych, dowodzą, że firmy, które opracowały i realizowały programy zarządzania różnorodnością społeczną, potrafiły o wiele efektywniej wykorzystać swoje zasoby kadrowe. Wyniki badań pozwoliły również określić, jaki jest związek między efektywnym wykorzystaniem kadr a wynikami ekonomicznymi firmy [Greenberg, Baron 2000, s. 198].

Podsumowując, można powiedzieć, że komunikacja międzykulturowa i związana z nią różnorodność społeczna stawiają przed zarządzaniem kadrami w firmach

międzynarodowych nowe wyzwania. **Międzynarodowe zarządzanie kadrami w coraz większym stopniu będzie się opierać na komunikacji międzykulturowej** (zob. też [Stor 2005]). Nie będzie to jednak związane wyłącznie z wchodzeniem na nowe rynki i podejmowaniem tam działalności. Zmieniająca się struktura społeczeństw, rynków pracy, zatrudnionej kadry już jest kolejnym problemem, przed którym stają menedżerowie. Część polskich menedżerów ma tego świadomość. Choć do tej pory Polska była raczej krajem atrakcyjnym dla taniej siły roboczej ze Wschodu, poszukującej zatrudnienia w szarej strefie, coraz częściej polskie firmy, niekoniecznie o charakterze międzynarodowym, sygnalizują, że chęć podjęcia w nich pracy zgłaszają również pracownicy z wielu zachodnich krajów europejskich, a nawet ze Stanów Zjednoczonych. Zatem komunikacja międzykulturowa przestaje być domeną wyłącznie firm zagranicznych działających na rynkach międzynarodowych. Firmy w Polsce przecież się rozwijają, a nasza struktura społeczna, co prawda, powoli, ale też staje się coraz bardziej urozmaicona. Można zadać sobie jedynie pytanie, kiedy homogeniczność przestanie być już naszą cechą dominującą.

4. Międzynarodowe zespoły zarządzające

Zdaniem **K. Davisa**, efektywność kadry menedżerskiej zarządzającej w warunkach wielokulturowości firmy w znacznej mierze zależy od wyników, jakie uzyskuje ona w dwóch wymiarach: **odwagi i rozwagi**. **Odwaga** odnosi się do stopnia, w jakim jednostka wyraża swoje uczucia i przekonania, natomiast **rozwaga** związana jest z poziomem, na jakim jednostka szanuje i rozumie uczucia oraz przekonania innych osób. Wysoki poziom rozwagi i wysoki poziom odwagi charakteryzuje styl komunikacyjny ukierunkowany na kreowanie sytuacji tzw. **wygrana–wygrana**. Strony starają się dojść do porozumienia, a przyjęte rozwiązania powinny satysfakcjonować obie strony. **K. Davis** wskazuje, że istnieją cztery podstawowe style komunikacji międzykulturowej, które opisano w tab. 1.

Menedżerowie, którzy nie potrafią pracować efektywnie z przedstawicielami innych kultur, powinni przejść odpowiedni **trening międzykulturowy**. Dzięki niemu mogą nauczyć się, jak pracować z ludźmi o odmiennych cechach kulturowych. Mogą nauczyć się szacunku i zrozumienia dla wartości i poglądów, które były im do tej pory obce. Współpraca z innymi wymaga bowiem takiego podejścia, jakie charakteryzuje globalistę, kreowania sytuacji wygrana–wygrana, której rozwiązanie satysfakcjonują obie strony.

Jak pokazuje praktyka, stwarzanie sytuacji przynoszących rozwiązania zadowalające komunikujące się strony nabiera szczególnego znaczenia w **zespołach międzynarodowych**, które składają się z osób pochodzących z odmiennych kultur (zob. też [Stor 2006b]).

Wiele firm powołuje do życia **międzynarodowe zespoły zarządzające**, gdyż dostrzega w tym szansę na stawienie czoła konkurencji w wymiarze zarówno

lokalnym, jak i globalnym. W związku z tym zasadniczym celem takich zespołów jest udoskonalanie strategii dla firmy jako całości, jako jednej organizacji, oraz rozwój strategii dla jednostek lokalnych, odpowiadających specyfice rynków, na jakich działają.

Tabela 1. Style komunikacji międzykulturowej

Nazwa	Opis
Izolacionista	Charakteryzuje go niski poziom odwagi i rozważli, w nieznacznym stopniu identyfikuje się z własną kulturą i podobnie w nieznacznym stopniu uwzględnia identyfikację kulturową drugiej strony. Komunikowanie się z taką osobą jest bardzo trudne, gdyż kreuje sytuację przegrana–przegrana
Etnocentrysta	Jest osobą o wysokim poziomie odwagi i niskim poziomie rozważli. Patrzy z uznaniem na własną kulturę, a o kulturze innych nacji wyraża się pogardliwie. Świat jest postrzegany przez pryzmat własnej kultury, a wynik interakcji z innymi kulturami ma prowadzić do sytuacji wygrana–przegrana
Naturalista	Wykazuje niski poziom odwagi i wysoki poziom rozważli. Rozumie i docenia kulturę innych narodów, ale jednocześnie deprecjonuje swoją własną. Taka osoba nie potrafi dbać o osiąganie celów centrali firmy, a osiągnięte wyniki są determinowane sytuacją przeegrany–wygrany
Globalista	To osoba o wysokim poziomie odwagi i rozważli. Posiada silne poczucie identyfikacji z własną kulturą, ale wykazuje też wysoki stopień zrozumienia i szacunku dla innych. Skupia się na pozytywach obu kultur, co przyczynia się do powstawania sytuacji wygrany–wygrany

Źródło: [Sanyal 2001, s. 380].

Globalna integracja i lokalne zróżnicowanie mogą wymagać tworzenia różnego typu międzynarodowych zespołów zarządzających. Można tu np. wymienić zespoły składające się z przedstawicieli centrali firmy oraz zagranicznych spółek albo zespoły koordynujące różnego rodzaju alianse, w których skład wchodzi również menedżerowie z innych firm. Jak różne mogą być zespoły międzynarodowe, pokazują inicjatywy i działania podejmowane w *joint ventures*. Międzynarodowe zespoły zarządzające pracują nie tylko na różnych poziomach planowania strategicznego i implementowania przyjętych strategii, ale uczestniczą również w pracach związanych z produkcją czy montażem.

Chociaż tworzenie takich zespołów nie różni się w swoim zasadniczym zarysie od tworzenia zespołów monokulturowych, to pojawiają się tu **nowe zmienne**, które muszą być uwzględnione. Wymienić tu można **kulturę, język, sposób komunikowania się czy dynamikę grupy**.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że uzyskaniu wysokiej efektywności zespołu międzynarodowego sprzyja stopniowa ewolucja tego zespołu, polegająca na przejściu przez **cztery następujące po sobie fazy** [Sanyal 2001, s. 401]:

1. Każdy członek wchodzi do zespołu z własnymi oczekiwaniami, kulturą i wartościami. Zaczyna dostrzegać, że wartości stanowią zbiór norm charakterystycznych dla danego społeczeństwa i nie są czymś uniwersalnym.

2. W zespole rodzi się szacunek do kultury jego poszczególnych członków nawet wtedy, gdy pojawiają się poważne problemy związane z różnicami.

3. Członkowie zespołu zaczynają sobie nawzajem ufać. Rozpoczyna się dzielenie się wiedzą, a uwaga zostaje skupiona na osiągnięciu celów, do których zespół został powołany.

4. Zespół zaczyna działać i osiągać cele lub wykonywać zadania w oparciu na kooperacji wszystkich członków zespołu.

Tabela 2. Warunki korzystne do komunikowania międzynarodowego

Nazwa	Opis
Chęć poznawcza	Uczestnicy muszą posiadać intencję komunikacyjną, rozumianą jako chęć przetwarzania poznawczego. W umysłach rozmówców toczy się proces poznawczy i pojawiają się związane z nim znaczenia. Powinniśmy pamiętać, że wszystko to, co uważamy za swoją wiedzę o dowolnej kulturze, opiera się na naszej percepcji i może być mylące. Nakładanie się konstruktów osobistych, ukształtowanych w pierwszej kulturze, na znaczenie przypisywane zachowaniom obserwowanym w drugiej kulturze jest podstawową formą zakłóceń informacyjnych w procesie komunikacji międzykulturowej
Kontrola granic systemu komunikacji	Uczestnicy powinni rozumieć granice systemu komunikacji ustanowionej przez komunikujące się osoby. Istnieją trzy typy granic: osobiste, sytuacyjne i kulturowe. Granica osobista dotyczy rozumienia siebie i swoich umiejętności kontrolowania osobowościowych ograniczeń systemu komunikowania się ludzi. Granica sytuacyjna to umiejętność określenia okoliczności składających się na sytuację, w jakiej zachodzą procesy komunikacyjne, oraz zdolność kontrolowania sytuacyjnych ograniczeń. Natomiast granica kulturowa odnosi się do znajomości norm własnej kultury i norm kultury drugiej strony oraz umiejętności kontrolowania kulturowych ograniczeń systemu komunikowania się ludzi
Kompetencja kulturowa	Uczestnicy mają pewien stopień kompetencji kulturowej. Rozumienie komunikacji międzykulturowej zależy od tego, jak dalece możemy odczytać własną kulturę i kulturę odbiorcy komunikatu. Kompetencja oznacza umiejętność posługiwania się systemami znaków. To nasza wiedza o związkach między naszym językiem i jego odniesieniami w środowisku. Zatem rozumienie komunikacji międzykulturowej zależy od poziomu umiejętności odczytywania werbalnych znaków własnej kultury oraz kultury odbiorcy komunikatu (wiedza i umiejętności w prowadzeniu werbalnego dyskursu)
Rozumienie odmiennych wartości	Uczestnicy rozumieją system wartości właściwy własnej kulturze oraz kulturze odbiorcy. Można zaliczyć tu właściwe dla danej kultury rozumienie przekonań dotyczących równości i nierówności społecznych, poczucia niepewności, znaczenia przypisywanego jednostce (w przeciwieństwie do znaczenia przypisywanego wspólnocie) czy ról społecznych kobiet i mężczyzn
Właściwa ocena stylu poznawczego	Uczestnicy w odpowiednim stopniu rozumieją kategorie poznawcze charakterystyczne dla kultury własnej i rozmówcy. Chodzi tu o tzw. styl poznawczy. Styl ten zależy od rozumienia miejsca kultury komunikujących się ludzi na kontinuum asocjacyjny/abstrakcyjny, charakteryzującym określony styl poznawczy. Styl asocjacyjny opiera się na spontanicznych doświadczeniach czerpanych ze środowiska, abstrakcyjny – na bardziej precyzyjnych sposobach gromadzenia informacji porządkowanych według uprzednio zdefiniowanych hierarchii znaczeń

Warto w tym miejscu zaprezentować aksjomaty teorii kulturowej, opracowanej przez **G. Bordena**, które wyjaśniają m.in., dlaczego wiele przypadków komunikowania międzykulturowego kończy się niepowodzeniem. Warunki, które według autora stwarzają szanse powodzenia takiej komunikacji, zostały przedstawione w tab. 2.

Międzynarodowe zespoły zarządzające są doskonałym przykładem, w jak zawiły sposób mogą splatać się ze sobą komunikacja międzynarodowa i komunikacja międzykulturowa. Jest to też przykład pokazujący, jak trudno jest niekiedy oddzielić komunikację organizacyjną od interpersonalnej. Jednak to, co jest najważniejsze, to efektywność zespołu i jego zdolność do integracji z celami organizacji, a obie te rzeczy zależą od synergii, jaką zespół może osiągnąć, pomimo problemów wynikających z pracy w środowisku wielokulturowym (zob. też [Stor 2006a]). Do takich problemów zalicza się **bariery zakłócające komunikowanie międzykulturowe** i wymienić tu można napięcie towarzyszące międzykulturowym zderzeniom, etnocentryzm, stereotypy, uprzedzenia, niezrozumienie języka gestów i języków obcych oraz oczekiwanie podobieństw, a nie różnic w zetknięciu z przedstawicielami odmiennych kultur [Ociepka 2002, s. 24].

W odniesieniu do ostatniego z wymienionych elementów warto przypomnieć, że dokonano już wielu znaczących badań w zakresie różnic kulturowych. W koncepcji **G. Hofstede** spotykamy cztery wymiary kultury: 1) męskość/kobiecość, 2) unikanie niepewności, 3) dystans władzy oraz 4) indywidualizm/kolektywizm [Hofstede 1994]. **F. Trompenaars** i **C.H. Hampden-Turner** prezentują pogląd, według którego kultura ma siedem wymiarów: 1) uniwersalizm/partykularyzm, 2) indywidualizm/kolektywizm, 3) powściągliwość/emocjonalność, 4) wycinkowość/całościowość, 5) status przypisany/status osiągnany, 6) orientacja czasowa, 7) wewnątrzsterowność/zewnątrzsterowność [Trompenaars, Hampden-Turner 2002]. **E. Hall**, skupiając się natomiast bardziej na aspektach komunikacyjnych, wyróżnia kulturę o silnym lub słabym kontekście komunikacyjnym [Sanyal 2001, s. 63].

Wyniki tych wszystkich badań prowadzą do wniosku, że to, co czujemy, dlaczego to czujemy, jak to czujemy, oraz w jaki sposób to wyrażamy, jest silnie uwarunkowane kulturowo. Wszystkie nasze zachowania komunikacyjne, podobnie jak wartości i normy, którymi się posługujemy, są produktami naszej socjalizacji w określonych warunkach kulturowych. Zatem to, co wydaje się istotne w pracy zespołu międzynarodowego, to umiejętność nawiązywania i utrzymywania harmonijnych relacji międzykulturowych ze wszystkimi partnerami oraz zdolność do wykorzystywania różnic jako możliwości i szans, a nie upatrywania w nich zagrożeń. Wymaga to pozbycia się etnocentryzmu i postaw defensywnych wobec własnego kraju, wykazywania zainteresowania innymi państwami i ich kulturą, jak również empatii, zrozumienia oraz cierpliwości [Smeltzer, Leonard 1994, s. 457].

5. Podsumowanie

Na zakończenie można wyciągnąć wniosek, że **sukcesowi w komunikowaniu w międzynarodowym i międzykulturowym w przedsiębiorstwie może sprzyjać posiadanie określonych cech komunikujących się osób**. Wspomniane cechy to choćby silna osobowość, która sprawia, iż nie czujemy się zagrożeni w obecności innych kultur, a jednocześnie potrafimy nawiązywać harmonijne kontakty społeczne z przedstawicielami tych kultur, wyrażamy szacunek, tolerancję i otwartość w stosunku do ludzkiej różnorodności, potrafimy dostosować się do nowych sytuacji, jesteśmy elastyczni w ogrywaniu ról, charakteryzuje nas empatia oraz zdolność do rezygnacji z oceny innych na podstawie norm i standardów stosowanych w naszej kulturze.

Literatura

- Deresky H., *International Management. Managing across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000.
- Greenberg J., Baron R.A., *Behaviour in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000.
- Handbook of International Management*, red. I. Walter, John Wiley&Sons Inc., New York 1988.
- Hendrey C., *Human Resources Strategies for International Growth*, Routledge, London, New York 1994.
- Hofstede G., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, Harper Collins Publisher, London 1994.
- Ivancevich J.M., Matteson M.T., *Organizational Behaviour and Management*, McGraw-Hill, Irwin, New York 2002.
- Ociepka B., *Komunikowanie międzynarodowe*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2002.
- Olędzki J., *Komunikowanie w świecie. Narzędzia, teorie, unormowania*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 1998.
- Sanyal R.N., *International Management. A Strategic Perspective*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York 2001.
- Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Smeltzer L.R., Leonard D.J., *Managerial Communication. Strategies and Applications*, Richard D. Irwin Inc., Boston 1994.
- Stor M., *Komunikacja transkorporacyjna i jej główne determinanty*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa europejska*, red. A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Stor M., *Międzykulturowe problemy kadry menedżerskiej w Polsce*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, Wrocław 2006a.
- Stor M., *Międzykulturowe uwarunkowania kierowania zespołem pracowniczym*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006b.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

INTERNATIONAL AND INTERCULTURAL COMMUNICATION IN A COMPANY

Summary

International communication in a company attracts more and more interest among practitioners and academic theorists who are engaged in management. The reason is more companies go international and they need to know how to communicate with people from different cultures.

The main goal that the author of this article wants to achieve is to outline the importance of interpersonal relations for enhancing business competitiveness. The issue to be discussed is very specific as it concerns multinationals and their socially diverse stakeholders. In this kind of organizations interpersonal relations are determined by intercultural communication which in turn may condition development of international communication. And, what is worth emphasizing, international communication itself is of a very special significance since it is associated with company's goal achievement and strategy realization.

Three virtual problems are analyzed then: 1) interrelations between international communication and cross-cultural communication, 2) intercultural communication in diversity management as competitiveness-oriented policy, 3) communication conditions that foster increase in effectiveness that international management teams are supposed to reach.

The final conclusion is there are some features that should characterize communicating parties whose intention is to succeed in communication both international and intercultural.

Marzena Stor – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.