

Katarzyna Gajek

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

MIEDZYKULTUROWY TRANSFER WIEDZY I DOŚWIADCZEŃ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – PYTANIA DO DAJSZYCH BADAŃ

1. Wstęp

R.J. House pisze w następujących słowach o istocie funkcjonowania przedsiębiorstw na współczesnym rynku: „Wzrasta dziś potrzeba rozwijania efektywnej komunikacji międzykulturowej i komunikacji pomiędzy kulturami (*crosscultural communication*)¹, współpracy i kooperacji, nie tylko po to, aby tworzyć podstawy skutecznego zarządzania, ale także po to, aby stwarzać lepsze warunki bytu dla ludzi” [House 2004, s. 4]. Nie tylko jednak wielkie korporacje, ale również małe i średnie przedsiębiorstwa podlegają dziś procesom interakcjonalizacji w obszarze zarówno produktu, usług, pieniędzy, jak i kapitału ludzkiego – doświadczeń, idei i umiejętności ludzi. Kontakt ze środowiskami zróżnicowanymi kulturowo, rozumianymi jako obszary zetknięcia się z innością w wymiarze aksjologicznym, epistemologicznym i działaniowym [Gajek 2007, s. 435-437; Gajek 2008, s. 322], na poziomie organizacji wymaga nierzadko zmian w poszczególnych aspektach działalności firmy (marketing i reklama, wzory komunikowania się, strategie i narzędzia negocjacji itp.), ale także może powodować zmiany w funkcjonowaniu i percepcji ludzi.

Biorąc pod uwagę to, że małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się m.in. prostotą struktur organizacyjnych, co ma wpływ na realny, bliski kontakt z pracownikami oraz utrzymywanie przez menedżerów bezpośrednich relacji z klientem [Krajewski, s. 3], można postawić tezę, że efektywność tych organizacji w znacznym stopniu zależy od zachowań i predyspozycji indywidualnych tworzących je ludzi.

¹ Komunikacja międzykulturowa jest zorientowana na poszukiwanie dróg porozumienia. Badacze komunikacji pomiędzy kulturami koncentrują się na różnicach występujących w poszczególnych obszarach komunikowania (np. w mowie ciała).

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy i w jakim stopniu doświadczenia wielokulturowe pracowników badanej organizacji wpływają na ich wyniki pracy i na wyniki całości przedsiębiorstwa. Drugim, praktycznym celem jest wskazanie na konkretny przykład przedsiębiorstwa, które wdraża kontakty międzykulturowe na poziomie pracowniczym jako element systemu motywacyjnego, co finalnie zainspirowało autorkę do postawienia pytań badawczych i zaprojektowania badań dotyczących identyfikacji potencjalnych korzyści lub strat wynikających z tych kontaktów dla pracowników przedsiębiorstwa i samej firmy.

2. Międzykulturowe kompetencje komunikacyjne i efektywność międzykulturowa

W obcojęzycznej literaturze przedmiotu bardzo wyraźnie podkreśla się ujęcie systemowe w postrzeganiu efektywności międzykulturowej człowieka. C.H. Dodd wskazuje na częste mylenie pojęcia kompetencji, rozumianych jako element wejść systemu (*incomes*), i samej efektywności międzykulturowej, która oznacza pojawienie się pozytywnie ocenianych wyników (*outcomes*) [Dodd 1998, s. 173]. Wszystkie interakcje społeczne realizują się poprzez proces komunikowania się ludzi, pełniącego funkcję strukturalizującą i koordynującą wszelkie formy zachowań społecznych. Poziom indywidualnych umiejętności w zakresie komunikowania międzykulturowego określa stopień, w jakim osiągane są pozytywne wyniki współpracy w różnych formach zachowań społecznych występujących w organizacji (autoprezentacja, prezentacja, komunikowanie w grupie i międzygrupowe) [Łasiński, Wiejak 2004, s. 60-72]. Według słów W.B. Gudykunst, im bardziej ludzie są w stanie maksymalizować porozumienie, tym większa jest szansa na satysfakcjonujące wyniki ich współdziałania [Gudykunst 2005, s. 289]. Pozytywna ocena tych wyników, oczekiwanych lub nie, w ujęciu prakseologicznym nosi miano efektywności i jest postacią sprawności [Łasiński i in. 2004, s. 124].

Wśród szczególnie znaczących czynników indywidualnej efektywności międzykulturowej C.H. Dodd wymienia trzy. Należą do nich:

- realizowanie zadań,
- umiejętność adaptacji do nowej kultury,
- umiejętność nawiązywania kontaktów z otoczeniem [Dodd 1998, s. 173].

U podstaw pierwszego z czynników – realizacji zadań – leżą racjonalność i kontrola [Zaleznik 2004, s. 107]. Pozytywna realizacja zadań zależy od rozumienia rzeczywistości społecznej, która wyznacza cele i standardy działania oraz określa, co jest pożądanym wynikiem tych działań. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner czy B. Bjerke wskazywali już rozliczne różnice istniejące pomiędzy kulturami w kwestii np. rozumienia czasu, podejścia analitycznego i dedukcyjnego czy też formułowania i percepcji celów [Trompenaars i in. 2002; Bjerke 2004], które niewątpliwie mają wpływ na stopień realizacji podejmowanych zadań. Zdolność rozumienia określonej kultury oraz umiejętności na poziomie komunikacyjnym prowadzą do osiągnięć

nięcia kolejnego elementu efektywności międzykulturowej, którym jest adaptacja kulturowa. Umiejętność adaptacji jest potrzebna w środowisku odmiennym kulturowo w ustanowieniu satysfakcjonujących kontaktów z otoczeniem wewnętrznym (np. z pracownikami, menedżerami obcymi kulturowo i pomiędzy nimi samymi) i zewnętrznym (np. z dostawcami lub klientami obcymi kulturowo). Kontakty te stają się istotnym zasobem społecznym i wpływają zwrotnie na jakość realizacji zadań.

W dążeniu do podnoszenia jakości porozumienia międzykulturowego i efektywności międzykulturowej przydatne jest zorientowanie na wyszczególnione w tab. 1 kategorie kompetencji indywidualnych pracowników organizacji.

Tabela 1. Kategorie kompetencji indywidualnych pracowników organizacji

Kategorie kompetencji	Specyficzne kompetencje	Uwagi
Elementy kognitywne	poziom etnocentryzmu	poczucie wyższości kulturowej
	tolerancja wieloznaczności	umiejętność działania w sytuacji kulturowej luki informacyjnej i kognitywnej
	kompleksowość kognitywna	używanie szerokich kategorii w ocenie innych ludzi i kultur
	samoocena i pewność siebie	wpływa na poziom lęku społecznego
	innowacyjność	wola podejmowania ryzyka związanego z poznawaniem obcej kultury
	zaufanie do ludzi	otwartość wobec innych
	motywacja do poznawania inności	chęć poznawania obcych języków, zwyczajów, stylów życia
Zachowania komunikacyjne	styl komunikacji skoncentrowany na sobie	brak otwartości na porozumienie
	komunikacja empatyczna	próba zrozumienia uczuć i intencji innych
	otwartość komunikacyjna	otwartość na naukę odmiennych reguł komunikacyjnych
	komfort komunikacyjny	poczucie bezpieczeństwa i pewności jako komunikator
	kontrola zachowań komunikacyjnych	świadomość swych zachowań komunikacyjnych
	kompetencje retoryczne	umiejętności językowe
	zarządzanie konwersacją	świadomość celów komunikacyjnych, środków i spodziewanych wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dodd 1998, s. 172-184].

Kompetencje w komunikowaniu międzykulturowym mogą być rozumiane jako umiejętność sprawowania kontroli i kierowania otoczeniem społecznym w kontekście przyjętych celów w warunkach zróżnicowania kulturowego przy posiadaniu odpowiednich zasobów kognitywnych i emocjonalnych. Spitzberg i Cupach, badacze komunikowania międzykulturowego, wskazują trzy niezbędne warunki udanej

interakcji z drugim, odmiennym od nas kulturowo człowiekiem – wiedzę, umiejętności i motywację [Wiseman 2002, s. 211-212].

Powstaje w tym miejscu pytanie, czy efektywność międzykulturowa uczestników organizacji (zarówno menedżerów, jak i pracowników) może wpływać na pozytywnie oceniane wyniki całej organizacji? Czy menedżerowie i pracownicy wyposażeni w wysokie kompetencje w komunikowaniu międzykulturowym mogą przyczynić się do wzrostu przewagi konkurencyjnej swojego przedsiębiorstwa, wzrostu innowacyjności lub w inny sposób zdefiniowanego sukcesu firmy? Odpowiadając na te pytania, należy spojrzeć na problem z perspektywy badań nad kulturą organizacji, gdzie niewątpliwie wskazuje się na istniejące oddziaływania pomiędzy racjonalnością jednostek, ich celami indywidualnymi, rozumieniem przez nich celów organizacji i jej misji a systemami wartości i normami postępowania wyznaczanymi i egzekwowanymi przez organizację. Jednocześnie nowe doświadczenia pracowników przedsiębiorstwa, nabyte umiejętności oraz wiedza stanowią część kapitału intelektualnego, który jest jedną z niematerialnych wartości każdej firmy. Wydaje się zatem, że efektywność międzykulturowa uczestników organizacji i nabyte dzięki niej wiedza i umiejętności mogą wpływać na stopień efektywności całej organizacji.

Należy wziąć jednak także pod uwagę, że przykład wielu przedsiębiorstw wskazuje na istotne trudności w międzykulturowym przepływie wiedzy. C.H. Dodd wskazuje czynniki sytuacyjne i systemowe mające wpływ na poziom efektywności międzykulturowej pozostające poza wolą, a nieraz i świadomością jednostki. Należą do nich: sztywność kultury przyjmującej, podobieństwo do kultury przyjmującej, przebyty trening międzykulturowy czy rodzima kultura organizacyjna [Dodd 1998, s. 179-180]. **Badani menedżerowie spółki, w której autorka prowadzi badania w ramach identyfikacji i diagnozy kultury organizacyjnej, poza niewątpliwymi plusami wynikającymi z kontaktów międzykulturowych uczestników tej organizacji, dostrzegają także ograniczenia w transferze promowanych wartości i rozwiązań. Trudności sytuowane są w obrębie dwóch obszarów: odmiennych systemów wartości oraz problemów komunikacyjnych. Wydaje się, że główną przeszkodą jest raczej nieprzystawalność kultur w wymiarze aksjologicznym niż brak lub ograniczone kompetencje komunikacyjne, które można doskonalić. Odmienne bowiem postrzeganie miejsca i roli pracownika w organizacji oraz inne oczekiwania względem organizacji i kadry zarządzającej w kulturze polskiej i szwedzkiej, uniemożliwiają wdrażanie pewnych rozwiązań lub wymuszają ich modyfikację. Przykładem nieudanego transferu wiedzy w pierwszym przypadku jest element systemu motywacyjnego, polegający na wypłacaniu premii, których wysokość dla wszystkich pracowników jest taka sama i uzależniona od wyników przedsiębiorstwa osiągniętych w miesiącu poprzednim. Menedżerowie badanej organizacji uznali, że byłby to czynnik konfliktogenny, stanowiący przyczynek do roztrząsania zależności między ilością i jakością pracy a jej dodatkowym wynagrodzeniem (takim samym dla wszystkich). Innym przykładem jest próba kontroli materiałów wydawanych z magazynu, co w szwedzkich spółkach współpracujących z badaną organizacją odbywa się „na zeszyt”. Pracownik zapisuje czas, rodzaj i ilość**

pobranego materiału, które to dane są następnie wprowadzane do systemu informatycznego. W badanym przedsiębiorstwie zarzucono ten sposób rozliczania, ze względu na bardzo duże rozbieżności między stanem magazynowym na początku 3-miesięcznego okresu wdrożenia rozwiązania i na jego końcu (straty liczone w dziesiątkach tysięcy złotych).

3. Projekt badań własnych – czy wielokulturowość się opłaca?

Przedsiębiorstwo, w którym zaplanowano badania, według definicji unijnych należy do kategorii przedsiębiorstw średnich. Przedsiębiorstwo działa w branży lakierniczej i zlokalizowane jest w dużym mieście należącym do województwa dolnośląskiego. Zatrudnia ono 59 osób, w tym 3 osoby na stanowiskach menedżerskich i 4 osoby kadry administracyjnej. Obrót roczny w 2007 r. wyniósł 12 mln zł. Kapitał założycielski, w wysokości 835 tys. zł, był obcego – szwedzkiego – pochodzenia. Dzisiaj przedsiębiorstwo działa samodzielnie na rynku polskim, będąc jednak częścią firmy szwedzkiej należącej do międzynarodowego koncernu. Spółkę cechuje duża niezależność związana z większością decyzji dotyczących czynności operacyjnych, w tym kontaktów handlowych i bieżących inwestycji. Większe inwestycje podejmowane są na wniosek dyrektora zarządzającego za zgodą właściciela.

W ciągu lat 2006 i 2007 spółka wprowadziła nowy element systemu motywacyjnego dla pracowników firmy w postaci fakultatywnych wyjazdów zagranicznych do Szwecji. Pracownicy byli kwalifikowani na podstawie decyzji dyrektora zarządzającego kierującego się kompetencjami zawodowymi pracownika oraz bardzo dobrymi wynikami jego pracy. W konsekwencji, spośród 53 lakierników i śrutowników za granicę wyjechała prawie połowa. Średni okres jednorazowego pobytu wynosił 5 tygodni. Wyjazdy mogły być ponawiane w czasie, dlatego niektórzy z pracowników spędzili za granicą około pół roku. Pracownicy byli kierowani do pracy do lakierni należących do spółki szwedzkiej. Korzyścią dla wyjeżdżającego pracownika były znacznie wyższe zarobki oraz jednoczesna pewność utrzymania miejsca pracy w Polsce.

Pierwotnie decyzja o organizacji wyjazdów pracowniczych wynikała z konieczności zatrzymania kluczowych pracowników w firmie w sytuacji dużego popytu na robotników wykwalifikowanych. Opisywane przedsiębiorstwo nie badało do tej pory rezultatów wdrożenia nowego elementu systemu motywacyjnego. Po dwóch latach od uruchomienia projektu pojawiły się jednak w końcu pytania o realne korzyści wynikające dla firmy z podjęcia tej innowacji. Co więcej, obserwując działania stymulujące motywację pracowników, które postawiły ich w sytuacji kontaktu z odmienną kulturą, autorka postawiła pytania dotyczące korzyści wykraczających poza skłonienie pracowników do pozostania w firmie, a dotyczących możliwego międzykulturowego przepływu wiedzy i doświadczeń. Problem badawczy został sformułowany następująco:

Czy i jak doświadczanie obcej kultury przez pracowników firmy ma wpływ na ich funkcjonowanie w przedsiębiorstwie i funkcjonowanie samej firmy?

Wyróżniono także kilka pytań szczegółowych. Należą do nich:

1. Czy i jakimi kompetencjami z zakresu komunikowania międzykulturowego dysponują wyjeżdżający pracownicy?

2. W jakim stopniu badani pracownicy byli efektywni międzykulturowo w wymiarze realizacji zadań, adaptacji kulturowej i nawiązywania relacji międzyludzkich?

3. Jakie doświadczenia okazały się ważne dla pracownika w wymiarze jego życia osobistego i zawodowego?

4. Czy i jak doświadczenia nabyte poza granicami kraju spowodowały zmianę w percepcji własnej firmy?

5. Czy doświadczenia i wiedza nabyte przez badanych poza granicami kraju są przez nich implementowane w pracy w rodzimym przedsiębiorstwie?

Badania zaplanowano na rok 2009. Przeprowadzone zostaną w metodologii zarówno ilościowej, jak i jakościowej za pomocą techniki wywiadu kwestionariuszowego i wywiadu pogłębionego przeprowadzonego z wybranymi badanymi. Jako techniki wspomagające zbierania materiałów zastosowane będą wywiady recepcyjne.

4. Zakończenie

Z powodu dynamiki dzisiejszych rynków, a także powszechności procesów globalizacyjnych uwarunkowania kulturowe powinny brać pod uwagę nie tylko wielkie korporacje biznesowe, ale także małe i średnie przedsiębiorstwa. Ważnym czynnikiem ich funkcjonowania i rozwoju staje się niejednokrotnie wrażliwość na inne kultury oraz międzykulturowa efektywność działań ludzi tworzących organizację, co może przekładać się na wyniki całości przedsiębiorstwa.

Literatura

Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Dodd C.H., *Dynamics of Intercultural Communication*, MacGraw-Hill, 1998.

Gajek K., *Środowisko zróżnicowane kulturowo*, [w:] T. Pilch (red.), *Encyklopedia pedagogiczna XXI w.*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007.

Gajek K., *Komunikowanie międzykulturowe jako jedna z kluczowych kompetencji współczesnej organizacji*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008.

Gudykunst W.B., *An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) theory of effective communication*, [w:] W.B. Gudykunst (red.), *Theorizing about Intercultural Communication*, Sage Publications, New York 2005.

House R.J., *Wstęp*, [w:] R.J. House, P.J. Hanges, M. Javisan, P.W. Dorfman, V. Gupta (red.), *Culture, Leadership, and Organizations*, Sage Publications, California, USA 2004.

Krajewski K., *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*, www.medianet.pl.

- Łasiński G., Chmielewska M., Głowicki P., *Próba oceny sprawności komunikowania w wybranych formach zachowań społecznych*, [w:] E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski (red.), *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, Prace Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1044, AE, Wrocław 2004.
- Łasiński G., Wiejak K., *Identyfikacja procesów komunikowania w wybranych formach zachowań społecznych (ujęcie prakseologiczno-systemowe)*, [w:] E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski (red.), *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, Prace Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1044, AE, Wrocław 2004.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Wiseman R.L., *Intercultural communication competence*, [w:] W.B. Gudykunst, B. Mody (red.), *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage Publications, 2002.
- Zaleznik A., *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2004.

MULTICULTURAL KNOWLEDGE AND EXPERIENCE TRANSFER IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES – QUESTIONS FOR FURTHER RESEARCH

Summary

Nowadays, not only great corporations must take under consideration the culture factors in their business activity. Internationalization of product, services, money and human capital refers also to small business. One of the important ways of enterprise functioning are intercultural competences of its employees. There are some questions posed in the following article about connections between multicultural experience of employees of one of the Lower Silesian enterprise and their professional behaviours and possible benefits to the whole organization. These questions are the base for further research.