

Anna Rakowska

Politechnika Lubelska

BARIERY KULTUROWE W TRANSFERZE WIEDZY W ORGANIZACJACH GLOBALNYCH

Zmiany, jakie zaszły w ostatnim czasie, przede wszystkim zaś globalizacja i rewolucja informacyjna, przyczyniły się do umiędzynarodowienia zasięgu działania wielu organizacji. Standardem stała się współpraca menedżerów w międzynarodowych zespołach i konieczność nawiązywania kontaktów biznesowych z przedstawicielami innych kultur. Coraz częstsze kontakty przedstawicieli różnych kultur i wzajemne dostosowywanie się stron powodują, że powstają nowe kulturowe przestrzenie, które wspierają realizację strategii firmy na globalnym rynku.

Menedżerowie, aby dobrze się przygotować do nowych wyzwań, powinni rozwijać swoje kompetencje do prowadzenia biznesu w aspekcie globalnym. Są one inne od tych, które są potrzebne, aby odnieść sukces na rynku lokalnym. W nowych warunkach szczególnego znaczenia nabiera kompetencja nazywana kulturową płynnością [Reeves 2004] czy bliskoznaczna jej kompetencja kulturowej inteligencji [Early, Ang 2003; Early, Randall 2004, s. 100-115]. Prowadzenie globalnego biznesu wymaga zwłaszcza takich umiejętności, które umożliwiają budowanie i efektywne wdrażanie strategii biznesowych w innych krajach. Jednak na rynku pracy brakuje menedżerów zdolnych do skutecznej pracy w międzynarodowych firmach [Shen 2005]. Dlatego wyzwaniem dla współczesnych firm, które działają na globalnym rynku, jest poszukiwanie i odpowiednie przygotowanie menedżerów zdolnych do pracy w nowych warunkach. Jak wynika z przeglądu literatury, prowadzone w tym zakresie działania w firmach są niewystarczające, bowiem ok. 1/3 z wysłanych menedżerów nie potrafi sobie poradzić w nowym miejscu pracy [Shen 2005].

Przebiegające coraz szybciej procesy umiędzynarodowienia firm (nowe rynki, alianse, projekty itp.) narzucają konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach globalizacji, a przede wszystkim na przygotowanie rezerwy kadrowej zdolnej do współpracy z przedstawicielami in-

nych kultur oraz, do pracy na nowych rynkach. Decyzje w zakresie planowania karier takich menedżerów powinny być podejmowane ze szczególną ostrożnością, bowiem potencjalne błędy nie tylko powodują osobiste porażki, ale przede wszystkim są dla firmy bardzo kosztowne. Związane z tym koszty obejmują nie tylko koszty przygotowania i utrzymania menedżera, ale przede wszystkim straty w postaci słabszych wyników organizacji – czasem są to straty całego rynku. Przeciętne pośrednie koszty niepowodzenia dla jednej firmy w 1985 r. kształtowały się w granicach 55 tys. do 80 tys. USD, nie wliczając w to kosztów pośrednich, jak np. złe stosunki z władzami czy całkowita utrata reputacji firmy na rynku [Shen 2005, s. 666].

Dobre przygotowanie kadry do pracy na obcych rynkach powinno zawierać cztery etapy: przed podróżą, budowanie kulturowo zróżnicowanego międzynarodowego zespołu, przydzielanie zadań w zespole oraz szkolenie [Gregerson, Morrison, Black 1998]. Najczęściej można spotkać się z trzema rodzajami szkoleń przygotowujących menedżerów do pracy na obcych rynkach: szkolenia przed wyjazdem, szkolenie po przybyciu na placówkę oraz szkolenia mieszane z lokalną kadrami. Te ostatnie mają na celu wzajemne poznanie się oraz wyjaśnienie celów i zadań firmy.

Wysoki odsetek niepowodzeń międzynarodowych menedżerów pracujących w innych krajach świadczy o tym, że menedżerom brakuje dobrego przygotowania i/lub popełniono błędy już na etapie rekrutacji. Wśród menedżerów amerykańskich odsetek niepowodzeń waha się w granicach 25-40%, wśród menedżerów europejskich 5-15%, a wśród menedżerów z krajów rozwijających się może sięgać aż 70% [Shen, Edwards 2004]. Najczęstsze przyczyny niepowodzeń menedżerów amerykańskich i japońskich, według częstotliwości występowania zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Najczęstsze przyczyny niepowodzeń menedżerów pracujących w obcym kraju

Menedżerowie amerykańscy	Menedżerowie japońscy
Trudności w przystosowaniu się małżonka	Niewystarczające umiejętności w radzeniu sobie z większym obszarem odpowiedzialności na nowym rynku
Niezdolność menedżera w przystosowaniu się do nowej sytuacji	Problemy związane z nowym środowiskiem
Inne problemy rodzinne	Problemy osobiste i emocjonalne
Niedojrzałość emocjonalna menedżera	Niewystarczające kompetencje techniczne
Niewystarczające umiejętności w radzeniu sobie z większym obszarem odpowiedzialności na nowym rynku	Trudności w przystosowaniu się małżonka

Źródło: [Shen, Edwards 2004, s. 819].

Z zaprezentowanych w tabeli danych wynika, że umiejętności techniczne są najrzadziej wymieniane jako podstawowa przyczyna niepowodzeń, a znacznie częściej wymieniane są umiejętności osobiste. Dotyczy to przede wszystkim cech utrudniających dostosowanie się do innej kultury.

Przykładem zlekceważenia znaczenia czynników kulturowych było wejście francuskich sieci hipermarketów (Auchan, Geant, Leader Price, Carrfour i Le Clerk) do Polski. W rezultacie wdrożenie globalnej strategii na polskim rynku zajęło firmie aż 10 lat [Hurt, Hurt 2005]. Francuzi chcieli wdrożyć w Polsce francuski model funkcjonowania firmy. Proces transferu wiedzy w zakresie funkcjonowania sieci hipermarketów składał się z trzech faz. W każdej z nich konieczne stało się wprowadzenie zmian w stosunku do pierwotnego planu. Najpierw dokonano zmian we francuskiej centrali co do sposobu realizacji planu, potem realizowano zmiany w sposobie zarządzania francuskich menedżerów przebywających w Polsce, a na koniec usiłowano zmieniać sposób pracy i myślenia polskich pracowników, tak aby ostatecznie było ono zbliżone do sposobu funkcjonowania francuskiego modelu biznesu.

W pierwszej fazie (1995-1997) usiłowano wprowadzić francuski sposób zarządzania siecią hipermarketów, bez liczenia się z postawami polskich pracowników (m.in. narzucono nową strukturę władzy, system raportowania, układ sklepu i stosowane w nim praktyki). Menedżerowie francuscy nie przygotowali się właściwie do tego procesu. W wyniku konfrontacji dwóch różnych kultur zaobserwowano negatywne postawy i opór ze strony polskich pracowników. Reakcją Francuzów było zwiększenie kontroli, co okazało się błędem. Trzeba pamiętać, że w branżach silnie zależnych od zasobów ludzkich, do których zalicza się także sieci handlowe, szczególną rolę w procesie zdobywania nowych rynków i transferu wiedzy firmy mają aspekty kulturowe [Szulański 2003], które w tym przypadku zlekceważono.

W modelu francuskiego biznesu występującym w sieciach handlowych szczególną wagę przywiązuje się do oszczędności kosztów, ostrożności w działaniach, bezpieczeństwa placówek (pilnowanie, zabezpieczenia sklepów), kontroli poziomu cen (porównywanie z innymi sklepami, tajne raporty), ciągłej rywalizacji i obserwacji otoczenia. Oczekuje się także, że pracownicy są świadomi tych wartości, pozostają lojalni wobec firmy oraz wykazują się inicjatywą prowadzącą do zwiększania efektywności funkcjonowania sklepów i całej sieci hipermarketów [Hurt, Hurt 2005].

Natomiast model polski, jaki zastali w 1995 r. Francuzi, opisano następująco: opór wobec zmian, konformizm, unikanie inicjatywy i odpowiedzialności, niechęć podwładnych do poszukiwania i dostarczania informacji; w sytuacji zmian częstymi praktykami jest opór, bierność; praca kojarzy się raczej z pozycją niż pracą jako taką; lojalność wobec firmy nie ma znaczenia; firma nie ma strategii zdobywania klienta [Hurt, Hurt 2001].

Na podstawie porównania tych dwóch modeli można dojść do wniosku, że nie powinno się przenosić wprost modelu francuskiego do Polski. Dlatego druga faza (1997-2000) była okresem konfrontacji dwóch kultur. Nauczeni doświadczeniem, menedżerowie francuscy odeszli nieco od pierwotnych założeń modelu francuskiego i starali się poszukiwać wspólnych obszarów w obrębie obu kultur. W rezultacie francuskie praktyki uległy pewnej modyfikacji. Trzecia faza, tj. faza integracji wypracowanego modelu polsko-francuskiego z francuskim (trwająca od 2000 r. do

dziś) polega na pewnych modyfikacjach we wdrażaniu modelu. Jest to próba dostosowania do pierwotnego modelu francuskiego w taki sposób, aby zachować jego globalny wymiar i aby centrala mogła wykorzystać swoje wieloletnie firmowe doświadczenia dotyczące funkcjonowania sieci [Hurt, Hurt 2005]. Fakt, że strona francuska zignorowała polską kulturę biznesu i nie przygotowała odpowiednio struktury jej wdrożenia, znacznie opóźnił wykonanie planu.

W takiej sytuacji, i w innych podobnych dotyczących transferu wiedzy biznesowej z jednego kraju do innego, można zastosować model Harrisa, tzw. model trzech perspektyw transferu wiedzy menedżerskiej w firmach globalnych [Harris, Ogbonna 1998]. Obejmuje on stopniowe opracowywanie mechanizmów integracji, zaczynając od centrali, a kończąc na nowym rynku lokalnym:

1) integracja na poziomie kadry z centrali, poszukiwanie mechanizmów kontroli i tworzenia jednorodności,

2) integracja na poziomie jednostki biznesu i na poziomie średniego szczebla, z tendencjami do wyłamywania się ze standardów narzucanych przez centralę,

3) integracja na poziomie pracowników i zespołów, redukcja zróżnicowania.

Na pierwszym etapie w centrali firmy trzeba naszkicować model przyszłej instytucji partnerskiej i jej siły roboczej. Można do tego wykorzystać konsultantów, aby zebrali kluczowe informacje na temat „jak tam jest”, przy czym jest bardzo ważne, aby najpierw przeanalizować, na ile model może być transferowany do obcego kraju.

Na drugim etapie trzeba sformułować oczekiwania co do nowych wymagań w zakresie postaw i zachowań, tj. określenie „jak tam powinno być” oraz zaplanować stosowne do tego działania. Następnie należy rekrutować menedżerów najlepszych do tego typu zadań i odpowiednio ich przeszkolić (kulturowo i biznesowo). Oczywiście jeszcze lepiej, gdy firma wcześniej przygotowuje specjalne rezerwy kadrowe do takich zadań.

Trzeba także wybrać i dobrze przygotować menedżerów lokalnych, przede wszystkim należy poszukiwać takich, którzy będą potrafili stosunkowo łatwo przyjąć nowe zasady oraz będą wspierać menedżerów z centrali. Konieczne są tu wspólne szkolenia oraz przygotowanie szkoleń dla lokalnej kadry i siły roboczej.

Innym przykładem wieloletniego transferu wiedzy menedżerskiej jest amerykańska firma Rayter Group. Firma Rayter przez 10 lat realizowała proces transferu „zachodniej” wiedzy menedżerskiej do grupy rosyjskich menedżerów naczelných. Proces rozpoczęto w połowie lat 90. Również w tym przypadku wpływ na przebieg procesu miały bariery kulturowe [May, Puffer, McCarthy 2005]. Amerykanie nauczyli się, że aby możliwy był transfer wiedzy z jednego kraju do innego, muszą być spełnione następujące trzy warunki:

1) najpierw kadra kierownicza z nowego rynku musi być gotowa (lub przygotowana) do zaakceptowania nowej wiedzy,

2) następnie musi zrozumieć i przyswoić nową wiedzę,

3) a na koniec musi umieć ją komunikować oraz wdrażać.

Pierwszym krokiem powinno być rozpracowanie „kodu genetycznego” (DNA) nowej kultury [May, Puffer, McCarthy 2005]. W tym przypadku akronim DNA oznacza: D – *denial*, czyli odmowę (negatywne postawy rosyjskich menedżerów), N – *naivete* – naiwność (pozbycie się naiwnego, dotychczasowego sposobu myślenia), A – *acceptance*, czyli akceptację i gotowość na przyjęcie nowej wiedzy.

Menedżerowie rosyjscy, aby mogli przyswoić nową wiedzę musieli wyjść poza ramy dawnego, tradycyjnego myślenia. Trzeba zauważyć, że proces rozpoczęto w 1995 roku. Pomocny okazał się być właściwy dobór uczestników, tj. zwracanie uwagi na to, aby w każdej grupie były osoby, które są bardziej otwarte na nowe myślenie. Przeszkodą okazał się stary model szkolenia, tzn. założenie, że to nauczyciel odpowiada za przygotowanie ucznia. Oczekiwano, że „Zachód” ma gotowe recepty dla rosyjskich biznesmenów. W trakcie zajęć częstą było „zamiast mnie uczyć jak to mam robić, po prostu daj mi to, a ja za to zapłacę” [May, Puffer, McCarthy 2005]. Bierność w trakcie zajęć była efektem poprzednich doświadczeń menedżerów rosyjskich polegających na tym, że plan był zawsze narzucany odgórnie. Także niełatwym zadaniem było zachęcenie grupy do otwartego komunikowania się z trenerem i innymi uczestnikami, co wynikało z faktu, że menedżerowie rosyjscy są z natury podejrzliwi.

Dzięki zrozumieniu tego zachowania i innych typowych dla tej kultury zachowań oraz po uwzględnieniu ich uwarunkowań w procesie przekazywania wiedzy możliwe się stało przygotowanie menedżerów rosyjskich na nową wiedzę. Menedżerowie rosyjscy nieco zmienili postawy i stali się bardziej gotowi na przyjęcie nowej wiedzy. Wówczas zapoczątkowano rzeczywisty transfer wiedzy. Jednak w dalszej kolejności pojawiły się nowe problemy, związane z wdrażaniem wiedzy do rzeczywistych organizacji. W tym przypadku także główną rolę odegrały bariery kulturowe, bowiem w większości rosyjskich przedsiębiorstw nie nagradzano wówczas takich zachowań, jak asertywność czy podejmowanie ryzykownych decyzji.

Przykład ten pokazał, jak ważne w procesie transferu wiedzy menedżerskiej do innego kraju jest zrozumienie innej kultury i dostosowanie się do niej. Amerykanie nie mogliby zrealizować tego zadania bez liczenia się z postawami i wartościami menedżerów rosyjskich. Dzisiaj ten proces mógłby mieć nieco łagodniejszy charakter w odniesieniu do naczelnej kadry kierowniczej firm pochodzących z Moskwy, jednak nie zawsze globalizacja zaczyna się od stolicy, warto więc w dobie umiędzynarodowienia procesów zarządzania uwrażliwiać i przygotować menedżerów do pracy w odmiennych kulturowo warunkach.

W firmach o zasięgu globalnym na każdym szczeblu kierowania potrzebne są kompetencje płynności kulturowej, polegające na dobrym dostosowywaniu się firmy i jej pracowników do nowych kulturowych uwarunkowań. Oznacza to, że na poziomie strategicznym menedżerowie powinni dostrzegać zależności między uwarunkowaniami kulturowymi a realizowanymi działaniami biznesowymi. Powinni umieć budować kulturowe mechanizmy wspierające działania strategiczne i opera-

cyjne na zróżnicowanych kulturowo rynkach oraz wykazywać się umiejętnościami radzenia sobie z kulturowo zróżnicowanymi interesariuszami organizacji. Muszą także rozumieć i godzić oczekiwania kulturowe płynące „z góry” (centrala) i „z dołu” (lokalny rynek). Znajomość obcej kultury jest potrzebna zwłaszcza do bieżącego zarządzania jednostką biznesu i zarządzania relacjami z klientami i dostawcami.

Z punktu widzenia polityki personalnej w firmie globalnej warto zwrócić uwagę na posiadanie i wykorzystanie zróżnicowanej kulturowo siły roboczej. Może ona stanowić źródło przewagi konkurencyjnej firmy z uwagi na to, że:

- bogatsza różnorodność zasobów i zdolności pozwalają lepiej reagować na zmiany w środowisku biznesowym;
- jest więcej kreatywności i wyobraźni, co tworzy nową ofertę produktową;
- nowa dynamika i atmosfera w pracy – ożywienie, motywowanie, wzbogacenie;
- kulturowo zróżnicowane zespoły pobudzają do poszukiwania nowych, bardziej wydajnych rozwiązań;
- pozwala uniknąć ryzyka zniszczenia reputacji firmy (mniej błędów na nowych kulturowo rynkach)

Jednak większość przedsiębiorstw europejskich jeszcze nie dostrzega korzyści wynikających z budowania kulturowo płynnych organizacji [Reeves 2004]. Kształtowanie płynności kulturowej rozpoczyna się na poziomie jednostki. W dużej mierze jest uwarunkowane umiejętnościami interpersonalnymi, a kluczową umiejętnością jest tu zdolność tworzenia porozumienia i dobrych relacji z reprezentantami innych kultur. W dużej mierze jest to osiąganę poprzez obserwację i uważne słuchanie. Jest to także budowanie zaufania i szacunku, okazywanie drugiej stronie, że ją rozumiemy, oraz rozumiemy, jak i dlaczego „oni” widzą nas.

Budowanie *kulturowo płynnej organizacji* powinno stać się ważnym zadaniem dla menedżerów zarządzających globalnymi organizacjami. Proces budowania i doskonalenia kulturowo płynnej organizacji powinien zaczynać się od doskonalenia samych menedżerów. Proces składa się z doskonalenia trzech obszarów kompetencji [Caproni 2004]:

1) rozwijanie osobistych kompetencji międzykulturowych menedżerów i kluczowych pracowników w zakresie dwóch podgrup umiejętności:

- *specyficzne umiejętności kulturowe* (m.in.): znajomość języka, norm, zwyczajów, szczególnych wydarzeń w danym kraju,
- *ogólne umiejętności kulturowe* (m.in.): empatia, postrzeganie „ich” perspektywy, elastyczność, odporność emocjonalna, odwaga;

2) kreowanie kulturowej synergii (środowiska sprzyjającego osiągnięciu wysokiej wydajności) przez zapewnienie zaangażowania na wszystkich szczeblach, określanie modeli pożądanych ról i zachowań, znajomość prawa, tworzenie grup wsparcia, wprowadzanie zmian w sposobie wykonywania pracy, zwracanie uwagi na język, rytuały, symbole; tworzenie płaszczyzny porozumienia; zwiększanie kon-

taktów między kulturowo zróżnicowanymi grupami, pomiar rezultatów i nagradzanie postępów.

3. W efekcie ma to prowadzić do efektywnego zarządzania różnorodnością kulturową w taki sposób, aby zapewnić tworzenie korzystnego klimatu, dobrego dla różnorodnych grup i jednocześnie maksymalizującego potencjał firmy (poprzez wykorzystanie różnorodności kulturowej), minimalizującego jej ujemne strony.

Na podstawie analizy i identyfikacji potrzeb firmy związanych z globalizacją firmy powinny przygotowywać systemy szkolenia i programy rozwoju kulturowych kompetencji w całej organizacji. Dodatkowo konieczne jest przekształcanie struktur, procesów i procedur, tak aby możliwa była zmiana sposobu myślenia, a w efekcie przejście z monokulturalizmu do myślenia wielokulturowego.

W warunkach umiędzynarodowienia zarządzanie międzykulturowe powinno być traktowane jako jeden z czynników sukcesu firmy. W organizacjach globalnych niezbędną kompetencją organizacji i jej menedżerów jest płynność kulturowa.

Przedsiębiorstwo globalne powinno stawać się organizacją kulturowo płynną, tj. taką, która m.in. jest świadoma własnej kultury, i jej związków z realizowaną strategią, ma zdolności do kulturowej zmiany, umiejętnie wykorzystuje kulturowe zróżnicowanie siły roboczej.

Rozwój kulturowo płynnych organizacji wymaga kulturowo płynnych menedżerów, a na rynku pracy takich brakuje.

Najczęstszymi przyczynami niepowodzeń menedżerów pracujących na zagranicznych placówkach są nieodpowiednie umiejętności osobiste.

W firmach międzynarodowych konieczne jest większe zwrócenie uwagi na dobór, przygotowanie i szkolenie takich menedżerów (oraz ich rodzin). Oprócz szkolenia w zakresie języka, kultury czy prawa konieczne jest zwrócenie uwagi na doskonalenie wrażliwości na inną kulturę, umiejętność dostosowywania się do nowych sytuacji oraz kierowanie stresem. Dobre szkolenie jest jednym z warunków minimalizacji kosztów realizacji strategii globalnych. Istnieją związki między szkoleniem menedżerów a popełnianymi później błędami na obcych kulturowo rynkach [Wagin, Panaccio 2005].

Pomocne mogą być także informacje od doświadczonych menedżerów, którzy już powrócili do kraju, i stworzenie centrum wymiany doświadczeń.

Literatura

- Caproni P., *Management Skills for Everyday Life. The Practical Coach*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey 2004.
- Early Ch., Ang S., *Cultural Intelligence. Individual Interactions across Cultures*, Palo Alto, Stanford 2003.

- Early Ch., Randall P., *The Exclusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager*, "Academy of Management Learning and Education" 2004, vol. 3, nr 1.
- Gregerson H.B., Morrison A., Black G., *Developing Leaders in the Global Frontier*, "Sloan Management Review" 1998 Fall.
- Harris L., Ogbonna E., *A Three-perspective Approach to Understanding Culture in Retail Organizations*, "Personnel Review" 1998, vol. 27, nr 2.
- Hurt M., Hurt S., *Re-discovering History in Studying Organizations*, paper presented on 17th EGOS Colloquium, Sub theme 2, Lyon, France 2001.
- Hurt M., Hurt S., *Transfer of Managerial Practices by French Food Retailers to Operations in Poland*, "The Academy of Management, Executive" 2005, vol. 19, nr 2.
- May R.C., Puffer Sh., McCarthy, *Transferring Management Knowledge to Russia: A Culturally Based Approach*, "The Academy of Management, Executive" 2005, vol. 19, nr 2.
- Reeves D., *The Culturally Fluent Manager*, [w:] *People Management, Challenges and Opportunities*, eds. D. Reeves, R. McBain, Palgrave, London 2004.
- Shen J., *International Training and Management Development: Theory and Reality*, "Journal of Management and Development" 2005, vol. 24, nr 7.
- Shen J., Edwards V., *Recruitment and Selection in Chinese MNEs*, "International Journal of Human Resource Management" 2004, vol. 15, nr 4/5.
- Szulański G., *Sticky Knowledge*, Sage Publication, London 2003.
- Wagin M., Panaccio A., *Cross-cultural Training to Facilitate Adjustment: It Works!*, "Personnel Review" 2005, vol. 34, nr 1.

CULTURAL BARIERS IN KNOWLEDGE EXCHANGE IN GLOBAL ORGANIZATIONS

Summary

The aim of the article is to present the most common barriers which may occur when global companies open their business in new market, and transfer directly their business knowledge to culturally different country. Two examples were presented, first the process of transferring American management knowledge to Russia, and transfer of managerial practices by French food retailers to operations in Poland. There were described the best methods of developing managers well prepared in the global market.