

# Joanna Wardzała-Kordyś

---

## Kultura narodowa i kultura organizacyjna : komunikacja w firmach z kapitałem zagranicznym

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, 475-487

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Joanna Wardzała-Kordyś<sup>1</sup>

## **KULTURA NARODOWA I KULTURA ORGANIZACYJNA – KOMUNIKACJA W FIRMACH Z KAPITAŁEM ZAGRANICZNYM**

### **Streszczenie**

Rola inwestycji zagranicznych w polskiej gospodarce zarówno w kontekście pozytywnym (szansa na modernizację przemysłu), jak i w kontekście negatywnym (zagrożenie suwerenności naszego kraju) była już wielokrotnie analizowana w ramach nauk społecznych i ekonomicznych. We Wrocławiu, gdzie posiadają siedzibę badane firmy, w latach 1997-2005 kapitał zagraniczny pochodził z 51 państw, wartość inwestycji zrealizowanych na gruntach sprzedanych przez władze miasta przekroczyła 300 mln USD. Ze zjawiskiem tym nie można kojarzyć jedynie nowych technologii i specjalistów z innych krajów. Przedsiębiorstwo staje się swoistym tygłem kulturowym, skupiającym różne kultury narodowe w ramach jednej organizacji. W artykule kultura narodowa i kultura organizacyjna zostaną potraktowane jako obszary komunikowania w małych firmach, w których praca dodatkowo zapewnia bezpośredniość interakcji. Wykorzystana zostanie również klasyfikacja R.R. Gestelanda.

### **Kultura narodowa w organizacji**

Wszelkie definicje normatywne kultury akcentują podporządkowanie się zachowań ludzkich normom, wzorom, wartościom i modelom. Nurt myślenia, w którym łączy się rozwój ekonomiczny z dominującymi w danej kulturze wartościami, zapoczątkował Max Weber. W dziele *Etyka protestancka a duch kapitalizmu* stwierdził, że sukcesy zawodowo-materialne osiągnięte przez jednostkę są przejawem łaski Bożej, a jednocześnie zgromadzone dobra nie powinny być konsumowane, lecz dalej inwestowane w celu pomnażania. Praca sama w sobie stanowiła przy tym wartość cenną, a jednostka w swoich postępowaniach zawodowych powinna postępować uczciwie.

We współczesnej strukturze gospodarki światowej zetknięcie się norm kulturowych grup etnicznych i narodowych nabiera istotnego znaczenia wobec globalizacji. W przypadku grup etnicznych działających w biznesie, często w obcym narodowo otoczeniu, stwierdzono, że istotną rolę odgrywała tutaj zasada wzajemności, polegająca na wymianie dóbr i pracy, która jest podstawą organizacji społecznej rodziny czy

<sup>1</sup> Joanna Wardzała-Kordyś – dr, Zakład Zachowań Konsumenckich, Instytut Socjologii, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet Wrocławski.

klanu<sup>2</sup>. Warto także podkreślić, że działający w biznesie członkowie grup etnicznych podejmują go świadomie bądź nieświadomie. Wynika to z obiektywnych uwarunkowań ustrojowych, ekonomicznych i kulturowych, tym bardziej że istnieją grupy etniczne, a nawet całe narody (np. Żydzi), w których biznes, jako dominanta aktywności i zachowań, jest głównym czynnikiem integrującym, również ze względu na fakt, że większość jednostek jest ponadprzeciętnie uzdolniona do przekazywania kapitału, trafnych decyzji ekonomicznych itp.<sup>3</sup>. Według innej koncepcji jednostki i grupy, które znalazły się w obcym otoczeniu etnicznym, dążeniem do osiągnięć w pracy oraz ekonomicznym powodzeniem rekompensują sobie brak np. praw wyborczych, ponieważ sukces ekonomiczny nobilituje jednostkę<sup>4</sup>.

W. Misiak wskazuje, że istnieją trzy czynniki, które utrudniają określenie katalogu cech narodowych w kontekście biznesowym: brak jednoznacznie wykształconego poczucia tożsamości, zróżnicowana wielkość wspólnot narodowych oraz fakt występowania mniejszości. Wskazuje również na istotne znaczenie prawa (brak adekwatnych odpowiedzi w granicach stanowionego prawa w stosunku do przemian gospodarczych) oraz religii (teza Maksa Webera o „protestanckim duchu kapitalizmu”). W efekcie czego stwierdza, iż narodowe i etniczne kultury organizacyjne w biznesie to określony zespół norm, reguł i powinności, wyznaczających pożądany ład organizacyjny, preferowane procedury oraz zachowania podmiotów i aktorów sfery biznesu w wymiarze międzynarodowym<sup>5</sup>. Autor ten stawia również tezę, że uwarunkowania narodowe i etniczne kultury organizacyjnej oddziałują na kierunki rozwoju gospodarczego i społecznego silniej niż anonimowo rozpatrywane siły wolnego rynku<sup>6</sup>. Wiele innych analiz wskazuje również, że w toku rozwoju wielkich korporacji o zasięgu ponadnarodowym kultura organizacyjna tych organizacji uległa ewolucji w wyniku wnoszenia przez poszczególne grupy narodowe ich cech specyficznych. Większość korporacji międzynarodowych przechodziła swoistą ewolucję stopniowego uwalniania się od cech narodowej kultury organizacyjnej o bardziej uniwersalnych wartościach. Procesy tej ewolucji najlepiej uwidaczniają się w kolejnych przekształceniach struktur i form zarządzania jako immamentnego składnika kultury organizacyjnej.

Zarówno K. Jasiołki, jak i inni badacze, m.in. D. Gościński-Kospryck, stwierdzają, że wyraźną specyfiką charakteryzują się właściciele małych i średnich przedsiębiorstw, wywodzą się bowiem w znacznej części z rodzin robotniczych i chłopskich bądź z pierwszego pokolenia rodzin inteligentnych. Małe firmy to prawie w 90%

<sup>2</sup> W. Misiak, *Etniczność w biznesie*, „Zarządzanie i Edukacja” 1997, nr 4-5, s. 146.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 148.

<sup>4</sup> W. Misiak, *Losy i aktywność Polaków w Berlinie*, w: *Polacy w Berlinie – szkic do portretu socjologicznego*, red. A. Szulczyński, „Słowo”, Berlin 1996, s. 32.

<sup>5</sup> W. Misiak, *Narodowe kultury organizacyjne w biznesie*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004, s. 13-15.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 16.

jednoosobowe firmy rodzinne działające głównie w sektorze usług<sup>7</sup>. Przy niedostatku własnych środków inwestycyjnych działalność gospodarza odpowiadająca regułom rynku ma skromne rozmiary, szczególnie inwestycyjne. Prowadzą je ludzie małego biznesu, oni też są najbardziej liczną grupą realizatorów wzoru biografii „szkoła-biznes” we współczesnej Polsce<sup>8</sup>.

## **Charakterystyka małych firm z kapitałem zagranicznym we Wrocławiu**

Przedsiębiorstwo jest instytucją gospodarczą, która została wyodrębniona w toku ewolucji handlu i przemysłu. Początków drobnej przedsiębiorczości w Polsce upatruje się w XIX wieku. Przedsiębiorcy i warstwa urzędnicza stanowili klasę, która dziś nosi miano „starej klasy średniej”. Dla uformowania starych klas średnich kluczowym czynnikiem we wszystkich krajach była oddolna inicjatywa gospodarcza wywodząca się ze środowisk mieszczańskich. Jednak w Polsce zjawisko to opóźnione zostało przez gospodarkę folwarczno-pańszczyźnianą oraz nieobecność wielopokoleniowej tradycji, czyli przekazywania z ojca na syna steru interesów rodzinnych.

Prowadzenie firmy polega na gospodarowaniu, czyli zajmowaniu się jakąś konkretną dziedziną działalności: produkcyjną, usługową, handlową, budowlaną, transportową i doradcą. Gospodarka rynkowa, której podstawową cechą jest zasada konkurencyjności, wymaga od podejmującego się prowadzenia samodzielnie jakiegoś przedsięwzięcia wykazania się pomysłowością i zapobiegliwością w sposobach realizowania ryzykownych pomysłów. Jest to najbardziej widoczne na przykładzie małych firm, które wykazują istotne różnice jakościowe i ilościowe w porównaniu z dużymi koncernami. Do jakościowych cech małych przedsiębiorstw zalicza się najczęściej samodzielność ekonomiczną i prawną właściciela oraz prostą strukturę organizacyjną. Za główny wskaźnik ilościowy uznaje się liczbę zatrudnionych pracowników i w związku z tym o małym przedsiębiorstwie mówi się w sytuacji zbiorowości 10-49 zatrudnionych (firmy, w których zatrudnionych jest od 0-9 osób, to zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej mikroprzedsiębiorstwa<sup>9</sup>).

We Wrocławiu, dolnośląskiej metropolii, żyje 635,9 tys. ludzi<sup>10</sup>. Ze względu na swoje korzystne położenie geopolityczne i gospodarcze stał się miejscem szybko adaptującym się do zmieniających się wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań ekonomicznych. Miasto to, jak pokazują m.in. statystyki, jest centrum usługowym i produkcyjnym w tym regionie, jest także jednym z najważniejszych w kraju ośrodków kultury i nauki. Znaczącą rolę odgrywają przedsiębiorstwa branży chemicznej, maszynowej, motoryzacyjnej i sprzętu gospodarstwa domowego. O sile regionalnych inicjatyw świadczy powstanie trzech specjalnych stref ekonomicznych, gminnych stref

<sup>7</sup> D. Gościński-Kasprzyk, *Przedsiębiorczość po polsku*, Wyd. Emka, Warszawa 2001, s. 121.

<sup>8</sup> E. Hajduk, *Kulturowe wyznaczniki biegu życia*, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2001, s. 134.

<sup>9</sup> Art 104 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 r., Dz.U. z 2004 r. nr 173 poz. 1807.

aktywności, parków technologicznych itp. Również zaangażowanie kapitału zagranicznego we Wrocławiu utrzymuje się na wysokim poziomie. W latach 1996-2003 kapitał zagraniczny ulokowany we Wrocławiu pochodził z 46-51 państw, przy czym wartość inwestycji zrealizowanych na gruntach sprzedanych przez władze miasta przekroczyła 300 mln USD. Napływ kapitału zagranicznego to nie tylko nowe technologie i strategie działania, specjaliści z innych krajów, ale także kontakt z odmienną kulturą organizacyjną i narodową. Ten ostatni proces bywa zderzeniem różnych kultur, połączonych w celu realizacji jednego, określonego przedsięwzięcia, a mała firma staje się swoistym tygłem kulturowym.

## Kultura jako obszar komunikowania

Transformacje współczesnych kultur, których zasadniczą konsekwencją jest osłabienie ich spójności, dosyć dokładnie ilustrują napięcia, jakie występują między dwoma rodzajami tożsamości kulturowych (i narodowych równocześnie): dominującą i słabą, która zazwyczaj konkretyzuje się jedynie w ludzkich pragnieniach. Te pierwsze, mocne, są wewnętrznie spójne i opierają się na trwałych fundamentach. Natomiast tożsamości słabe są wewnętrznie rozdarte, wyzwalają się z ograniczeń tradycji, kultury i norm życia społecznego i są najczęściej konstruktami teoretycznymi, wizjami artystycznymi oraz fantazjami i marzeniami niepokornych jednostek. Napięcia te są szczególnie ostre w dobie globalizacji<sup>11</sup>. Granice tożsamości mocnej wyznaczają tzw. czyste idee (religie, prawa natury, koncepcje rozumu), zgodnie z którymi powstają uniwersalne wzorce dla jednostek i zbiorowości informujące je dokładnie o tym, kim mogą być, a kim im być nie wolno. Tożsamość mocną wykorzystuje się do dzielenia jednostek na „normalne” i „patologiczne”, „lepsze” i „gorsze”, czyli specyficznej stygmatyzacji. Tożsamość słaba jest źródłem poczucia inności w sobie. Ponadto tożsamość mocna, dzięki podziałowi na „swoich” i „innych”, gwarantuje poczucie odrębności, druga – zakładając możliwość zanikania podziałów między ludźmi – wywołuje poczucie totalnej wspólnotowości między nimi. Mimo procesów globalizacji wskazane napięcia mają obecnie coraz bardziej znaczący przebieg<sup>12</sup>.

Na etapie dynamicznego rozwoju kultury masowej i komunikowania multimedialnego wzrasta zainteresowanie tożsamościami słabymi, gdyż one nieustannie się przekształcają i krzyżują ze sobą, ale z drugiej strony, nawet w ramach Unii Europejskiej, oprócz idei wspólnotowości promuje się ideę regionalizmu, czyli odrębności. Niektórzy autorzy, tak jak K. Krzysztofek, posuwają się jednocześnie do określenia, że „Hierarchiczną relację kultury centralne – kultury peryferyjne zastąpiła

<sup>10</sup> Dane GUS, stan na 31.12.2005r.

<sup>11</sup> T. Miczka, *Komunikowanie międzykulturowe w perspektywie globalizacji i lokalizacji*, w: *Studia nad komunikacją popularną, międzykulturową, sieciową i edukacyjną*, red. J. Frasz, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 87-88.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 89.

relacja kultura globalna – kultury lokalne”, rozumiane jako kultury narodowe, jak i regionalne, czyli kultury tożsamościowe<sup>13</sup>.

Współcześnie zatem zmieniają się tradycyjne poglądy odnośnie kultury na świecie i wysuwa się na plan pierwszy komunikacja międzykulturowa, poprzez którą wypuklane są głównie różnice kulturowe. „Niebezpieczeństwo ujednolicania, wchłaniania i rezygnacji z różnorodności uważamy za absolutyzowanie globalizacji, gdyż z drugiej strony ma miejsce renesans regionalności i podmiotowości. Coraz częściej określone wspólnoty etnograficzne, językowe, etniczne i narodowościowe uświadamiają sobie swoją terytorialną, historyczną, społeczną i kulturową tożsamość w ramach wielkiej społeczności międzynarodowej oraz wspólnoty państwowej i podejmują starania o możliwość autentycznego stanowienia o sobie, zagwarantowanie podmiotowości oraz rozwijania własnego dziedzictwa kulturowego”<sup>14</sup>. Uczestnicy współczesnej komunikacji międzykulturowej powinni przyswoić wszystkie tradycje, a nie tylko te, w których są zakorzenione oraz udostępnienie narodowych i lokalnych zasobów symbolicznych w takich wymiarach, aby „stanowiły one przeciwwagę dla bezładnego ruchu globalnego kapitalizmu”<sup>15</sup>.

Zatem charakter komunikowania międzykulturowego w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku ma charakter dychotomiczny. Z jednej strony jest to skierowanie na pluralizm kulturowy, rozwijanie identyfikacji z innymi ludźmi oraz kształtowania myślenia w perspektywie „systemu globalnego”. Z drugiej strony to idee małych ojczyzn, rozwijanie świadomości i wiedzy na temat własnej mocnej tożsamości oraz kształtowanie myślenia w perspektywie „systemu lokalnego”. Tak dużo różnic w sposobach komunikowania się ze światem powoduje liczne napięcia i jedynie dialog między nimi może zdecydować o skuteczności komunikowania międzykulturowego poprzez wypracowanie nowych reguł wzajemności<sup>16</sup>.

Rozszerzanie się wpływów globalizacji na wiele sfer funkcjonowania państw, społeczeństw i nawet regionów oraz społeczności lokalnych nie zmniejsza w sposób radykalny istniejących różnic w zakresie narodowych cech funkcjonowania biznesu. Dwudziestoletnia praktyka funkcjonowania gospodarek rynkowych wyraźnie dowodzi istnienia istotnych różnic w poszczególnych krajach i grupach etnicznych, a nawet regionach, np. poprzez wprowadzanie określonych rozwiązań ustrojowych i instytucjonalnych.

Gospodarka każdego kraju, nawet jeżeli w znacznej większości krajów, z których pochodzi kapitał zagraniczny, dominują zasady gospodarki rynkowej, posiada własną specyfikę, na którą składają się czynniki społeczne, kulturowe, a także historyczne. Bardzo często o charakterze gospodarki decyduje położenie geograficzne danego kraju.

<sup>13</sup> K. Krzysztofek, *Czy globalizacja kultury nam zagraża?*, w: *Kultura, gospodarka, media*, red. E. Orzechowski, Ogólnopolski Kongres, Kraków 2002, s. 122.

<sup>14</sup> *Kultury tradycyjne a kultura globalna. Konteksty edukacji międzykulturowej*, red. J. Nikitorowicz, M. Sobecki, D. Misiejuk, Trans Humana, Białystok 2001, s. 8.

<sup>15</sup> A. Appadurai, *Tradycja a sztuka, obrazy ery globalnej*, „Magazyn Sztuki” 1999, nr 3, s. 48.

<sup>16</sup> T. Miczka, op.cit., s. 91.

H. Mruk i R. Nestorowicz wyróżnili następujące poziomy, na podstawie których może dochodzić do nieporozumień pomiędzy współpracującymi przedsiębiorcami z różnych krajów:

- bariery językowe,
- różnice w komunikacji pozawerbalnej,
- nastawienie do prowadzenia biznesu,
- zróżnicowane modele zachowań w sytuacjach biznesowych, etykieta,
- znaczenie statusu społecznego, hierarchii, okazywanie szacunku,
- stosunek do czasu i harmonogramów,
- skłonność do ulegania stereotypom<sup>17</sup>.

Z punktu widzenia niniejszego opracowania najistotniejsze wydają się być dwie pierwsze płaszczyzny. Trzecia, nastawienie do prowadzenia biznesu, zostanie omówiona w dalszej części pracy. Istnienie barier językowych na pewno wydaje się dość oczywiste w przypadku tego typu zagadnienia. Często zdarza się tak, że nawet znajomość języka osoby, z którą prowadzone są interesy, nie gwarantuje skutecznej komunikacji. Niebezpieczeństwo nieporozumień stwarza również stosowanie w rozmowach żargonu, gwary, idiomów. Przykładowo zagrożenie stwarza używanie w rozmowach wyrazów, które mają odmienne znaczenie w językach ojczystych obu rozmówców, a brzmią bardzo podobnie np. słowo *actual* w języku angielskim oznacza „prawdziwy, rzeczywisty, odpowiedni”, a nie „aktualny”. *Paragraph* po angielsku oznacza „akapit”, a nie „paragraf”<sup>18</sup>.

W niektórych językach odpowiednie słowa lub konstrukcje bywają nieużywane, mimo że określone konstrukcje występują w danym języku, np. w języku japońskim występuje słowo „nie”, jednak jest bardzo rzadko używane. W ustach Japończyka zwroty typu: „to będzie trudne”, „być może”, „to byłoby kłopotliwe” oznaczają właśnie „nie”. W każdym kraju wypowiedzi mają zróżnicowane cechy. We Francji ważny jest styl, w Niemczech kładzie się nacisk na stopień komplikacji zdań, a w Wielkiej Brytanii istotne jest używanie prostego, przystępnego języka<sup>19</sup>. Zatem jeśli partnerzy w interesach prowadzą je w określonym języku, to muszą znać go bardzo dobrze, ponieważ popełnione błędy mogą zniweczyć próbę okazania drugiej stronie szacunku i zainteresowania. Wtedy warto skorzystać z usług tłumacza, choć konwersacja nie będzie miała już walorów komunikacji bezpośredniej.

W ramach przeprowadzanych przeze autorkę badań we wrocławskich małych firmach z kapitałem zagranicznym wśród zarządzających małymi firmami badana była również znajomość języków obcych, która przekłada się na dynamiczny rozwój przedsiębiorstw w skali globalnej. Z badań H. Simona wynika, że w najszybciej rozwijających się na rynkach w innych krajach firmach niemieckich kadra menedżerska

<sup>17</sup> H. Mruk, R. Nestorowicz, *Komunikacja międzykulturowa*, w: *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 67.

<sup>18</sup> A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 23.

<sup>19</sup> E. Marx, *Przełamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 141-142.

znała co najmniej trzy języki obce<sup>20</sup>. Zastosowanie tej zmiennej jest niezwykle istotne w przypadku opisywania liderów organizacyjnych firm, które posiadają kapitał zagraniczny, ponieważ umożliwia m.in. komunikację bezpośrednią z zagranicznym udziałowcem, a także z kontrahentami z innych krajów. Z pewnością ma to również wpływ na rozwiązywanie konfliktów wewnątrz firmy międzynarodowej. Prawie 3/4 respondentów potrafiło nieźle (biegle lub przynajmniej dobrze) porozumiewać się w języku angielskim. Co drugi badany operował na podobnym poziomie językiem niemieckim. W tabeli 1 przedstawiona została znajomość najpopularniejszych europejskich języków obcych.

**Tabela 1.** Poziom znajomości języków obcych wśród liderów organizacyjnych małych firm z kapitałem zagranicznym we Wrocławiu

Język obcy	Poziom znajomości języków obcych Ocena respondenta (%)				N (%)
	biegle	dobrze	slabo	brak	
angielski	29 (28,4)	42 (41,2)	18 (17,6)	13 (12,7)	102 (100)
niemiecki	22 (21,6)	26 (25,5)	22 (21,6)	32 (31,4)	102 (100)
rosyjski	4 (3,9)	19 (18,6)	19 (18,6)	60 (58,8)	102 (100)
francuski	1 (1,0)	7 (6,9)	9 (8,8)	85 (83,3)	102 (100)
hiszpański	2 (2,0)	1 (1,0)	1 (1,0)	98 (96,1)	102 (100)
włoski	0 (0)	2 (2,0)	2 (1,0)	98 (96,1)	102 (100)
inne	3 (2,9)	4 (3,9)	2 (2,0)	91 (89,2)	102 (100)

**Zródło:** badania własne, 2005r.

Respondenci biegle w pozostałych językach obcych to zazwyczaj osoby, które mówiły w określonym języku, a były to zazwyczaj mowy ojczyste badanych, jak np. koreański, japoński czy białoruski. Często zdarzało się tak, że badani znali więcej niż jeden język. Najczęściej jednym z nich był angielski, a drugim mowa ojczysta zagranicznych udziałowców firmy (zazwyczaj wskazywano na język niemiecki, ponieważ połowa badanych firm posiada kapitał właśnie z Niemiec). Warto zauważyć, że wśród badanych nie było osoby, która nie znała żadnego języka obcego, rzadko też określali swoją znajomość języków jako słabą.

W związku z tym tylko co dwudziesty respondent (5,9%) za podstawowy czynnik generujący problemy komunikacyjne z zagranicznym udziałowcem firmy uznał bariery językowe. Na kwestie sporne między współwłaścicielami firm pochodzącymi z różnych krajów wskazał średnio co trzeci respondent (35,6%), z tego prawie co druga osoba (13,7%) wskazywała na rozbieżności dotyczące kosztów wykonania przedsięwzięcia, co trzecia natomiast osoba z tej zbiorowości (10,8%) wskazywała na czas wykonania przedsięwzięcia<sup>21</sup>. Zatem, choć prowadzenie przedsiębiorstwa w Polsce ma coraz bardziej globalny charakter, co powoduje konieczność porozumiewania się ludzi wychowanych w różnych kulturach, nadal istnieją inne czynniki, które stają się osią konfliktu.

<sup>20</sup> H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 76.

<sup>21</sup> Badania własne, 2005r.



W przypadku drugiego poziomu, komunikacji pozawerbalnej, w literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie podstawowe grupy zagadnień:

- komunikacja parawerbalna (intonacja, tempo i głośność wypowiedzi, dźwięki oddzielające słowa),
- komunikacja niewerbalna (dystanse przestrzenne – proksemika, dotyk – haptyka, kontakt wzrokowy – okulistyka, gestykulacja i mimika – kinetyka)<sup>22</sup>.

R.R. Gesteland w oparciu o powyższą klasyfikację stworzył typologię krajów o odmiennych kulturach, którą przedstawiono w tabeli 2<sup>23</sup>.

**Tabela 2.** Kulturek ekspresyjne i kulturek powściągliwe

<b>Kulturek bardzo ekspresyjne</b>	<b>Kulturek o zróżnicowanej ekspresyjności</b>	<b>Kulturek powściągliwe</b>
Romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie	Stany Zjednoczone, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, kraje wschodnioeuropejskie, kraje południowoazjatyckie, kraje afrykańskie	Kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, nordyckie i inne germańskie kraje europejskie

**Zródło:** R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 70.

Choć powyższy podział nie oddaje w całości przyzwyczajęń dotyczących zachowania dystansów przez przedstawicieli różnych krajów, trudno jest nie zgodzić się z autorem, że osoby pochodzące z krajów o kulturze ekspresyjnej mówią dużo i głośno, często przerywając wypowiedzi swoich rozmówców. Osoby z kultur powściągliwych mówią ciszej, spokojniej, a przerywanie drugiej osobie uznają za przejaw złego wychowania. Osoby pochodzące z tego typu kultur dążą do zachowania dystansów (odległości) między rozmówcami na długość wyciągniętej ręki, co w przypadku osób wychowanych w krajach o kulturze ekspresyjnej może być odebrane jako wyraz antypatii<sup>24</sup>. Przedstawiciele kultur ekspresyjnych ponadto, gdy mają do czynienia z osobami, które nie utrzymują częstego kontaktu wzrokowego, uznają je za nieszczerze bądź ukrywające coś przed partnerem, patrzenie natomiast w oczy drugiej osobie w krajach azjatyckich uznawane jest za wyraz wrogości i agresji, podobnie za niegrzeczne uznawane są żywa gestykulacja oraz wyraziste miny. W kulturach powściągliwych także rzadziej niż w ekspresyjnych występują kontakty poprzez dotyk. W Europie najbardziej rozpowszechnioną formą kontaktu fizycznego między menedżerami jest uścisk dłoni, jednak w poszczególnych krajach istnieją różnice w częstotliwości, długości i intensywności uścisku ręki, co zostało zaprezentowane w tabeli 3.

<sup>22</sup> H. Mruk, R. Nestorowicz, op. cit., s. 206.

<sup>23</sup> R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 69.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 73.

**Tabela 3** Znaczenie uścisku dłoni w różnych krajach

Kraj	Charakterystyka uścisku dłoni
Niemcy	Mocny, energiczny, często wymieniany
Francja	Lekki, szybki, często wymieniany
Wielka Brytania	Umiarkowany pod każdym względem
Kraje latynoskie	Mocny, często wymieniany
Stany Zjednoczone	Mocny, rzadko wymieniany
Kraje arabskie	Delikatny, powtarzany, przeciągający się
Kraje Azji Południowej	Delikatny, przeciągający się
Korea	Umiarkowanie mocny
Większość krajów azjatyckich	Bardzo delikatny, rzadko wymieniany

Zródło: R.R. Gesteland, op. cit, s. 78.

H. Mruk i R. Nestorowicz piszą, że międzynarodowa wymiana studentów, wspólne szkolenia i spotkania kadry oraz programy studiów nastawione na poznawanie innych kultur powodują, że mniej jest problemów z komunikacją werbalną i niewerbalną wśród najmłodszej kadry menedżerskiej, co sprzyja kreatywności i innowacyjności w biznesie<sup>25</sup>.

## Narodowe i etniczne kultury organizacyjne we wrocławskim biznesie – aspekt komunikacyjny

W ramach badań przyjęto następującą operacjonalizację pojęcia zachowania organizacyjnego: motywowanie pracowników, sposoby komunikowania, rozwiązywanie konfliktów, indywidualny i grupowy sposób pracy, podejmowanie decyzji, uczestnictwo w szkoleniach. Z punktu widzenia niniejszego artykułu najistotniejsze jest komunikowanie się. Przedstawiono analizę w oparciu o wywiady kwestionariuszowe przeprowadzone w okresie od lipca do września 2005 z przywódcami organizacyjnymi małych firm z kapitałem zagranicznym we Wrocławiu. Z Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego we Wrocławiu uzyskano z bazy KRUPGN – REGON listę 102 firm, spełniających następujące kryteria:

- a) rejestracja działalności na terenie Wrocławia,
- b) funkcjonowanie w obszarze sektora prywatnego,
- c) wielkość – od 10 do 49 zatrudnionych (przedsiębiorstwa małe),
- d) udział kapitału zagranicznego.

Prawie połowa badanych podmiotów gospodarczych posiadała kapitał niemiecki, majątek zakładowy pozostałych firm pochodził najczęściej z innych krajów europejskich, w tylko kilka firm (8,8%) zainwestowały Stany Zjednoczone, Rosja, Turcja czy odległe Japonia i Korea – tabela 4.

Kapitał zakładowy prawie co drugiego badanego przedsiębiorstwa (45,5%) znajdował się w 100% w rękach zagranicznych właścicieli. Jedynie w co trzecim przedsiębiorstwie (32,4%) pakiet kontrolny udziałów znajdował się w rękach polskich.

<sup>25</sup> H. Mruk, R. Nestorowicz, op. cit., s. 209.

**Tabela 4.** Kraje z których pochodził kapitał ulokowany w małych firmach z kapitałem zagranicznym (w kategoriach)

L.p.	Kraje, z których pochodzi kapitał zagraniczny (w kategoriach)	N (%)
1.	Niemcy, Austria i Szwajcaria	59 (57,8)
2.	Czechy, Węgry, Rumunia	9 (8,8)
3.	Norwegia, Finlandia, Szwecja i Dania	9 (8,8)
4.	Wielka Brytania, Francja	6 (5,9)
5.	Grecja, Hiszpania, Włochy	6 (5,9)
6.	Holandia, Belgia	5 (4,9)
7.	Stany Zjednoczone, Kanada	4 (3,9)
8.	Rosja, Turcja	2 (2,0)
9.	Korea, Japonia	2 (2,0)
<b>Razem:</b>		<b>102 (100)</b>

**Źródło:** badania własne, 2005r.

Ponad 3/4 respondentów oceniło, że ich przedsiębiorstwa osiągnęły korzyści w związku z udziałem kapitału zagranicznego. Tylko jedna osoba uznała, że udział kapitału zagranicznego nie wpłynął w żadnym stopniu na sytuację firmy na rynku i jej pozycja byłaby taka sama, gdyby firma dysponowała tylko polskim kapitałem, reszta badanych nie potrafiła ustosunkować się do tej kwestii. Wśród zbiorowości osób usatysfakcjonowanych korzyściami płynącymi z udziału kapitału zagranicznego w Polsce co trzeci (26/76) badany wskazywał na napływ nowych technologii, co czwarty (17/76) na podniesienie kwalifikacji zatrudnionych, a co piąty (14/76) przyznawał, że kapitał zagraniczny pozwolił stworzyć nowy wizerunek firmy. Natomiast tylko w co dziesiątej firmie (8/76) jako korzyść postrzegane jest przybycie specjalistów z zagranicy. Według prawie 80% respondentów w ich firmach prowadzone są interesy z podmiotami gospodarczymi z innych krajów. Współpraca ta ma charakter stały, okresowy bądź sporadyczny i najczęściej łączyła małe podmioty z przedsiębiorstwami z Niemiec, Włoch, Wielkiej Brytanii i Czech.

Podstawowy problem w spółkach kapitałowych z kapitałem zagranicznym, które stanowiły 98% badanych firm, polegał na tym, że osoba, która pełniła najważniejszą, przynajmniej formalnie funkcję w firmie, a mianowicie prezesa zarządu, nie zawsze w pełnym tego słowa znaczeniu była przywódcą organizacyjnym. Często takie osoby były obywatelami innych krajów, przybywającymi do Polski jedynie na zebrania zarządu wymagane polskimi przepisami prawnymi i statutem spółek, aby podpisywać ważne służbowe dokumenty, nie mając praktycznie do czynienia z pracownikami firmy. Trudno określić tego typu działanie jako przywództwo organizacyjne. Przeprowadzono zatem wywiady kwestionariuszowe z osobami, które podzielono na trzy kategorie, biorąc pod uwagę takie zmienne, jak własność i kontrolę, na:

- menedżerów (w firmach, w których kapitał zagraniczny stanowił 100% majątku przedsiębiorstwa),
- współwłaścicieli (w firmach, gdzie kapitał zagraniczny stanowił do 50% majątku firmy),
- udziałowców (w firmach, gdzie kapitał zagraniczny stanowił ponad 50%).

Wnioski z badań sformułowane na tle wtórnej analizy danych statystycznych ilustrujących rozwój przedsiębiorczości w Polsce oraz wyników badań opinii publicznej prowadzonych w latach 1990-2005 przez CBOS i OBOP.

R.R. Gesteland zaproponował w kontekście kryterium nastawienia do negocjacji podział kultur narodowych na kultury protransakcyjne, kultury umiarkowanie protransakcyjne oraz kultury propartnerskie<sup>26</sup>. Zwrócił uwagę na fakt, że ludzie pochodzący z krajów, gdzie przeważa nastawienie protransakcyjne, skupiają się na wykonaniu zadań, osiągnięciu celów, natomiast dla osób pochodzących z krajów o kulturze propartnerskiej, najważniejsze są stosunki z innymi ludźmi – tabela 5.

**Tabela 5.** Podział kultur ze względu na nastawienie do negocjacji: propartnerskie a protransakcyjne

<b>Kultury protransakcyjne</b>	<b>Kraje umiarkowanie protransakcyjne</b>	<b>Kultury propartnerskie</b>
Kraje skandynawskie, inne europejskie kraje germańskie, kraje Ameryki Północnej, Australia, Nowa Zelandia	Wielka Brytania, Republika Południowej Afryki, romańskie kraje europejskie, kraje środkowo- i wschodnioeuropejskie, Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk, Hongkong, Singapur	Kraje arabskie, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich

**Zródło:** R.R. Gesteland, op.cit, s. 19.

Na podstawie przeprowadzonych badań skonstruowano, przyjmując za R.R. Gestelandem kryterium nastawienia do prowadzenia biznesu i relacji z pracującymi w firmie, trzy podstawowe strategie działania przywódców organizacyjnych. Kryterium to różnicowało respondentów nie w zależności od kraju, z którego pochodził kapitał, ale ze względu na pozycję zajmowaną przez niego w firmie. W wyniku tego powstały następujące strategie:

- a) strategia menedżerów (umiarkowanie protransakcyjna),
- b) strategia współwłaścicieli (protransakcyjna),
- c) strategia udziałowców (propartnerska).

Strategię menedżerów określono jako umiarkowanie protransakcyjną, gdyż dużą wagę przywiązywali oni do wykonywanych przez nich zadań, jedną z najważniejszych kwestii związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej była maksymalizacja zysku, preferowali pośrednią komunikację z otoczeniem firmy, sami również, bez udziału innych pracujących, najczęściej decydowali się rozwiązywać konflikty w firmie. Z drugiej strony cenili kontakty międzyludzkie, bezpośrednią komunikację w obrębie firmy, która umożliwiała stworzenie więzi między pracującymi. Preferowali również pracę w zespołach i uczestnictwo pracowników w szkoleniach, dzięki którym mają oni możliwość nabycia również umiejętności społecznych, a nie tylko specjalistycznych.

Strategię współwłaścicieli uznano za protransakcyjną, gdyż na podstawie badań ustalono, że skupiają się na wykonywaniu zadań i osiągnięciu celów. Dobre relacje

<sup>26</sup> R.R. Gesteland, op. cit, s. 59.

z pracownikami i klientami nie były dla nich priorytetowe. Wydaje się, że jest to dość nietypowe podejście, jak na osoby, które posiadają większość udziałów w firmie. Typowo transakcyjne podejście zazwyczaj przypisuje się menedżerom, którzy szkoleni są głównie w tym celu, aby właściwie zarządzać firmą. Z drugiej strony maksymalizacja zysku przez osoby, które zainwestowały w przedsiębiorstwo własne pieniądze i mają decydujący głos w jego sprawach, wydaje się oczywista.

Strategię udziałowców nazwano propartnerską, gdyż mimo wagi przywiązywanej do prowadzenia interesów kluczowe znaczenie miały dla nich stosunki z innymi ludźmi. Maksymalizacja zysku nie miała dla nich pierwszorzędного znaczenia, a jako jedyni podkreślali wagę relacji z klientami oraz stworzenie dobrego i lojalnego zespołu. Preferowali, o ile było to możliwe, komunikację bezpośrednią w firmie i poza nią, co sprzyjało wytworzeniu więzi pomiędzy pracownikami oraz między pracownikami a klientami.

## Podsumowanie

Stosunek do pracy w firmie liderów przekłada się na określone strategie ich działania: umiarkowanie protransakcyjną, protransakcyjną i propartnerską, w zależności od tego, jakiej wielkości był udział kapitału zagranicznego i jaką pozycję w firmie posiadali przywódcy: menedżera, współwłaściciela czy udziałowca. Interesujące jest zatem zapewne to, że strategie te nie były wcale uzależnione od narodowości owych liderów. To właśnie m.in. może świadczyć o przenikaniu się wzajemnym kultury organizacyjnej i kultury narodowej w polskich firmach z kapitałem zagranicznym. Pewne wzorce zachowań organizacyjnych, właściwe dla określonych nacji przyjmowane są przez pracujące w nich osoby niezależnie od tego, czy są oni Polakami, czy nie.

Dobra znajomość języków obcych liderów umożliwia im bezpośrednią komunikację z zagranicznymi współwłaścicielami i kontrahentami z innych krajów. Z drugiej strony wcale nie musi to oznaczać, że przenikanie się wzajemne obszarów kultury narodowej i organizacyjnej we Wrocławiu, gdzie następuje największa kumulacja inwestycji zagranicznych oraz swoisty relatywizm kulturowy, jest typowe dla każdego obszaru naszego kraju. W skali całej Polski, w rejonach o zróżnicowanym poziomie rozwoju gospodarczego, tam, gdzie poziom znajomości języków obcych, częstotliwość kontaktów z zagranicznymi biznesmenami oraz tolerancja dla innych kultur może być dużo mniejsza, poziom szeroko rozumianej kompetencji komunikacyjnej także może się zmniejszać.

## **NATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CULTURE – COMMUNICATION IN ENTERPRISES WITH FOREIGN CAPITAL**

### **Summary**

The role of foreign investment in the Polish economy, both in the positive context of (opportunity to modernize the industry) and in the negative context (a threat the sovereignty of our country) has already been analyzed in the social and economic sciences. In Wrocław, where the enterprises surveyed have established, in 1997-2005 foreign capital came from 51 countries, the value of investments made on land sold by the city exceeded \$ 300 million. This phenomenon can be associated not only new technologies, and professionals from other countries. Company becomes a kind of melting pot of culture, involving different national cultures within one organization. In the paper the national culture and organizational culture will be treated as areas of communication in small companies, in which work also provides the immediacy of interaction. There also will be used the classification of R.R. Gesteland.