

Halina Brdulak

Rola komunikowania w kulturze organizacyjnej korporacji międzynarodowych

International Journal of Management and Economics 23, 98-117

2008

Artykuł został zdigitalizowany i 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Halina Brdulak

Institut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu

Rola komunikowania w kulturze organizacyjnej korporacji międzynarodowych

Wstęp

Komunikowanie stanowi podstawę procesu zarządzania. Nabiera ono coraz większego znaczenia w kontekście ciągłego zwiększania wartości aktywów niematerialnych w stosunku do aktywów materialnych. Kultura organizacji, w której szczególny nacisk kładzie się na zarządzanie relacjami, zarówno wewnątrz organizacji, jak też z zewnętrznymi podmiotami (dostawcami, klientami, pozostałymi interesariuszami), staje się często kluczowym czynnikiem zwiększania jej wartości.

Termin komunikowanie bądź też komunikacja (w języku polskim oba te terminy stosowane są zamiennie, choć ten drugi częściej używany jest w znaczeniu transportowym), w potocznym znaczeniu oznacza porozumiewanie się, przekazywanie myśli. Termin ten pojawił się w języku łacińskim (*communication*) dopiero w XIV w., a następnie został przeniesiony do języków nowożytnych. Pierwotnie oznaczał on „wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków”. W kolejnych latach następowała ewolucja pojęcia: do XVI w. funkcjonowało ono w znaczeniu „komunia, uczestniczenie, dzielenie się”, a dopiero po tym okresie nabrało obecnego dynamicznego znaczenia – „przekaz”¹. Zapewne związane to było z rozwojem dróg, które sprzyjały komunikowaniu się i – jakbyśmy mogli dzisiaj powiedzieć – „dyfuzji wiedzy”. Od tego czasu termin komunikowanie (komunikacja) używany jest w kontekście

- przemieszczania ludzi i przedmiotów w przestrzeni oraz
- przekazu informacji bezpośrednio bądź też z wykorzystaniem różnych mediów (radio, telewizja, telefon, fax i coraz częściej internet)².

W tym opracowaniu skoncentrujemy uwagę na analizie komunikowania się w kontekście zarządzania organizacją międzynarodową. Celem opracowania jest ukazanie różnych aspektów komunikowania w organizacji międzynarodowej, poczynając od zasad komunikacji po formę i elementy związane z organizacją przestrzeni składające się na kulturę organizacji w różnych wymiarach kulturowych. Można postawić przynajmniej dwie hipotezy, które wymagają dalszych pogłębionych badań w celu ich weryfikacji.

Hipoteza pierwsza: zasady komunikowania się, aby były skuteczne, powinny być ściśle dopasowane do kultury organizacyjnej korporacji międzynarodowej oraz uwzględ-

niać aspekty wielokulturowości zespołów w tej organizacji. To właśnie kultura stanowi istotny czynnik decydujący o skuteczności komunikowania się.

Hipoteza druga: im dłużej korporacja międzynarodowa funkcjonuje na bazie zespołów wielokulturowych, tym bardziej postępuje pewien proces „unifikacji kulturowej” w obrębie tych zespołów, proces ten może być również efektem globalizacji. W takiej sytuacji kody poszczególnych kultur narodowych stają się mniej znaczące w kontekście wartości narzucanych przez kulturę korporacyjną. Komunikowanie się w takiej organizacji może w większym stopniu niż w pierwszym przypadku bazować na „kodach” korporacyjnych.

Komunikowanie się – analiza pojęciowa

Warto zwrócić uwagę na socjologiczny aspekt tego pojęcia. W Słowniku socjologicznym³ komunikacja społeczna definiowana jest jako przekaz informacji między jednostkami lub grupami zajmującymi w danej hierarchii lub strukturze społecznej takie same lub podobne pozycje (komunikacja horyzontalna) lub też między jednostkami (grupami) o różnych pozycjach (komunikacja wertykalna). Powyższy przekaz odbywa się w trzech płaszczyznach: werbalnej, niewerbalnej i symbolicznej (niektórzy autorzy wyróżniają jedynie dwie pierwsze), poprzez oficjalne (formalne) i nieoficjalne (nieformalne) kanały komunikacyjne, w sposób świadomy (zamierzony) lub nieświadomy (niezamierzony). Komunikowanie może następować bezpośrednio między wszystkimi uczestnikami (decentralizowana forma) lub też za pośrednictwem jednostek centralnych (odgrywających rolę centrów informacyjnych). Przekaz taki może być oczywiście bezpośredni, kiedy uczestnicy mogą śledzić swoje zachowania, znajdują się w tym samym pomieszczeniu, lub też za pośrednictwem środków przekazu – choć i te stają się coraz doskonalsze i mogą zapewnić kontakt zbliżony do bezpośredniego (tzw. videokonferencje, które umożliwiają za pomocą kamer obserwowanie wypowiadającej się osoby w czasie rzeczywistym, mimo że nie przebywa się w tym samym pomieszczeniu).

Przebieg procesu komunikowania się a jego skuteczność

W zarządzaniu istotna jest skuteczność komunikowania się, a więc taki sposób przekazu komunikatu, aby jego znaczenie u osób odbierających było jak najbardziej zbliżone do zamierzeń nadawcy⁴. Dla zrozumienia istoty zagadnienia warto prześledzić przebieg samego procesu komunikowania. Proces rozpoczyna się w momencie, gdy jakaś osoba (nadawca komunikatu) zdecyduje się przekazać jego treść (myśl, opinię, fakt) innej osobie bądź też osobom. Aby zrobić to skutecznie, musi odpowiednio zakodować komunikat – używając właściwych słów i innych wyrazów ekspresji (bardzo ważny jest w tym przypadku język ciała, który według większości autorów decyduje w ponad 60%

o zrozumieniu), aby został on właściwie odebrany. Wydaje się, że ta czynność jest dość prosta, jednak konieczne jest zrozumienie, że w kulturze organizacji międzynarodowej skuteczność komunikowania będzie determinowana przez wiele czynników, między innymi takich jak: ustalona hierarchia, język (własny czy też obcy), pochodzenie danej osoby (narodowość). Oczywiście inaczej komunikaty będą przebiegały między osobami, które się znają i akceptują wzajemnie, inaczej natomiast w przypadku osób nieznanymi, gdzie czynnik braku zaufania może również znacznie podwyższać ryzyko nietrafionego komunikatu.

Kolejnym istotnym elementem skutecznego komunikowania się jest podobna „baza doświadczeń” nadawcy i odbiorcy oraz język dostosowany do percepcji drugiej osoby bądź grupy osób. W przypadku gdy ten czynnik nie jest wcześniej zidentyfikowany, dobrze jest na początku ustalić znaczenie kluczowych pojęć, tak aby zminimalizować nieporozumienia z tego tytułu. Dobrym przykładem może być rozmowa między osobą o profilu „finansowym” i informatykiem. System pojęć, jakimi dysponują te dwie osoby oraz zasób doświadczeń jest dość różny, a pojęcia „EBIT” czy „SOA”⁵ identyfikowane przez jedną z osób jako oczywiste, są kompletnie niezrozumiałe dla drugiej osoby. Dość często można zauważyć, że określone grupy tworzą swój system porozumiewania się, oparty na skrótach (kodach) stosowanych przez wszystkich uczestników. Wówczas osoba spoza grupy ma utrudniony dostęp do niej, ponieważ grupa tworzy pewien „krąg zamknięty”. Tego typu zjawisko obserwowane jest również w niektórych branżach w gospodarce. Przykładowo branża transportowo-logistyczna niezbyt chętnie przyjmuje do swojego grona osobę spoza branży, niemówiącą jej językiem⁶. Podobny efekt tzw. zamkniętych grup, które porozumiewają się w określony „dla wtajemniczonych” sposób występuje również w korporacjach międzynarodowych. W tym przypadku istnieją jeszcze dodatkowe czynniki, zwiększające ryzyko „zatykania się” kanałów komunikacyjnych, które zostaną omówione w dalszej części opracowania. A – jak wcześniej wspomniano – właściwe, tzn. zgodne z intencjami nadawcy rozkodowanie komunikatu jest kluczowym czynnikiem sukcesu w procesie zarządzania, decydującym o skuteczności komunikowania się.

Elementy procesu komunikowania, takie jak: kontekst, uczestnicy, sam komunikat, kodowanie, szumy komunikacyjne i sprzężenia zwrotne są ze sobą ściśle powiązane. Analizując te elementy, warto zwrócić uwagę na pewne aspekty, które będą miały szczególne znaczenie przy komunikowaniu się w organizacji międzynarodowej. W przypadku kontekstu, czyli warunków, w których przebiega komunikowanie się, można mówić o jego fizycznych, historycznych, psychologicznych i kulturowych aspektach. W zasadzie każdy z nich może stanowić pewien problem w organizacji wielokulturowej. Ważnym elementem jest sprzężenie zwrotne, powodujące że komunikowanie nabiera charakteru transakcyjnego. W wielu organizacjach siła sprzężenia zwrotnego jest właśnie kluczowym czynnikiem skutecznego komunikowania się⁷. P. Kotler wymienia jeszcze kilka innych czynników, które mają wpływ na skuteczne komunikowanie się: monopol na określone źródła informacji (im większy wobec odbiorcy, tym silniejszy wpływ na odbiorcę lub

wyraźniejsza korzyść nadawcy), zgodność przekazu z istniejącymi opiniami, skłonnościami i przekonaniem odbiorcy, wysoki status społeczny nadawcy, ale także jego charyzma, tło społeczne lub grupa odniesienia pośrednicząca w procesie komunikacji, mająca wpływ niezależnie od tego, czy jest to akceptowane, czy też nie⁸.

Poszukując skutecznych sposobów komunikowania się w organizacjach, warto wiedzieć, jakie czynniki składają się na model kompetencji komunikacyjnej. Zależy ona od motywacji, wiedzy i umiejętności oraz kontekstu komunikacji i procesów percepcyjnych⁹.

Rola komunikowania się w zarządzaniu

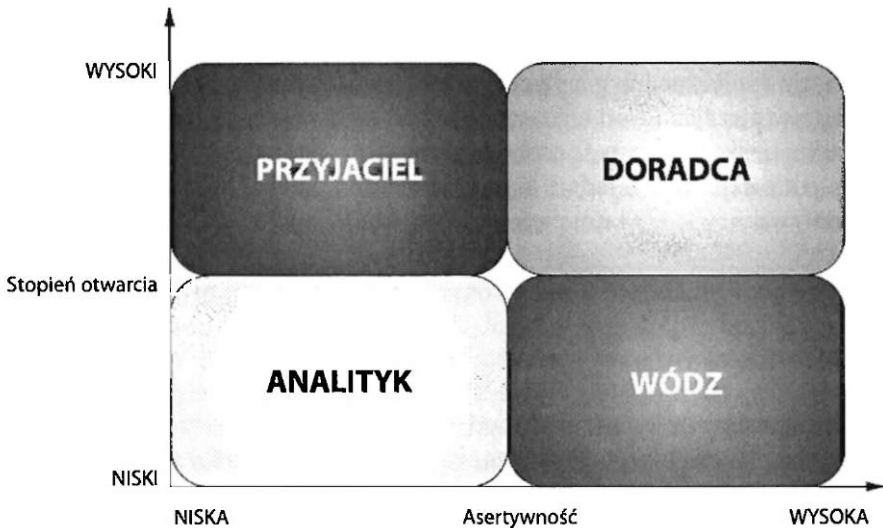
Komunikowanie się jest niezbędne do wykonywania wszystkich funkcji zarządczych, poczynając od planowania, poprzez organizowanie, przeprowadzenie aż po kontrolę. Zestaw niezbędnych czynności w zakresie komunikowania się w poszczególnych funkcjach zarządczych został zaprezentowany w tabeli 1.

Tabela 1. Zakres komunikacji w poszczególnych funkcjach zarządczych

Funkcje zarządcze	Zakres komunikowania się
Planowanie	Ustalanie i opis kierunków, sposobów i środków realizacji celów
Organizowanie	Delegowanie zadań i uprawnień, koordynacja pracy, zmiany organizacyjne
Przewodzenie	Poznanie potrzeb i motywów działań pracowników, opracowywanie systemu motywacyjnego, ocena pracowników
Kontrolowanie	Zaprojektowanie systemu komunikacji zwrotnej między komórkami organizacyjnymi, a w ich obrębie między poszczególnymi pracownikami w celu ustalenia norm, identyfikacji osiągnięć, podjęcia działań korygujących

Źródło: Na podstawie S. Stańczyk, Zarządzanie przez komunikowanie, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, red. K. Perechuda, Warszawa 2000, s. 173–174.

Styl zarządzania charakterystyczny dla danej organizacji jest spójny ze sposobem komunikowania się. W literaturze wyróżnia się dwa podstawowe wymiary komunikowania się: stopień asertywności (pewności siebie, zdecydowania, apodyktyczności, kontroli i wpływu, jaki chcemy wywrzeć na innych) oraz stopień otwartości (swoboda w wyrażaniu uczuć i emocji). Jeżeli połączymy te dwa wymiary w macierz otrzymamy cztery sposoby komunikowania się, które zostały zobrazowane na rysunku 1.



Rys. 1. Style komunikowania się

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Piotrowski, M. Świątkowski, *Kierowanie zespołami ludzkimi*, Bellona, Warszawa 2000, s. 76.

Styl przyjacielski cechuje się wysokim poziomem otwarcia przy niskim poziomie asertywności, z kolei analityk to osoba zarówno o niskim poziomie otwarcia, jak też niskiej asertywności. Doradca to osoba zdecydowana, o wysokim poziomie otwarcia, podczas gdy wódz jest asertywny, ale raczej zamknięty. Przyjaciele i analitycy przejawiają tendencję do niejednoznacznej komunikacji, w której raczej nie wyrażają swoich opinii, chętniej słuchają, niż wypowiadają swoje zdanie. Z kolei doradcy i wodzowie wypowiadają się swobodnie, jednoznacznie prezentują swoją opinię. Doradcy, podobnie jak przyjaciele, nastawieni są na kontakt z otoczeniem, jednak są bardziej dowcipni, lubią błyszczeć i wywierać wpływ na innych. Cechuje ich również wyższa energia i entuzjazm w podejmowaniu się realizacji zadań. Wodzowie są natomiast przywiązani do własnych koncepcji, w komunikacji są precyzyjni, potrafią także być opryskliwi w stosunku do osób zbyt wolno realizujących ich polecenia. Trudno odczytać emocje zarówno wodza, jak również analityka, ich sposób komunikowania się jest chłodny, praktycznie bez emocji, nastawiony na zadania. Gestykulacje ograniczają do minimum, niechętnie też utrzymują kontakt wzrokowy. Analityków interesują przede wszystkim fakty, liczby, są nastawieni na współpracę, natomiast jeśli nie wiedzą czegoś, to pytają. Zwykle pracownicy w danej firmie reprezentują typy mieszane z dominacją jednego lub dwóch stylów. Rozpoznanie stylu pozwala na sprawniejsze komunikowanie się z daną osobą lub grupą osób, m.in. poprzez dostosowanie własnego stylu do stylu drugiej osoby.

Znaczna część autorów uważa, że komunikowanie się jest podstawową funkcją zarządzającą i decyduje o sukcesie bądź niepowodzeniu organizacji¹⁰. Nabiera to szcze-

gólnego znaczenia zwłaszcza w momencie zmian lub też sieciowej organizacji (korporacji międzynarodowej, funkcjonującej w różnych krajach), o czym już wcześniej wspominałam.

S. Stańczyk wskazuje na korzyści i zagrożenia wynikające z zarządzania przez komunikowanie. Zostały one zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Zarządzanie przez komunikowanie – korzyści i zagrożenia

Korzyści	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • realizacja podstawowych funkcji zarządzania • wypełnianie ról kierowniczych • występowanie efektu synergii • kontakt z otoczeniem • kontakt wewnątrz organizacji • grupowe rozwiązywanie problemów • budowanie kultury organizacyjnej opartej na porozumieniu, podmiotowości, integracji 	<ul style="list-style-type: none"> • negatywne zjawiska wynikające z osobowości przywódcy (efekt halo, filtrowanie, iluzja Kolumba) • dezorganizacja wynikająca z nadmiaru bądź niedoboru informacji, dysonansu (rozbieżności między komunikatami) • konflikt wynikający z dynamiki interpersonalnej (zderzenia osobowości) • konflikty wynikające z różnych poziomów wykształcenia

Źródło: S. Stańczyk, op.cit, s. 177–178.

Analizując tabelę 2, można uznać, że komunikowanie wymaga szczególnej staranności ze strony menedżera, ale trudno się zgodzić, że istnieje specjalny rodzaj zarządzania, o którym pisze S. Stańczyk, określany przez niego jako „zarządzanie przez komunikowanie”. Komunikowanie jest immanentną cechą zarządzania, co w praktyce oznacza, że nie ma zarządzania bez komunikowania.

Wpływ kultury na zasady komunikowania się w organizacji międzynarodowej

W socjologii za istotną zasadę skutecznego komunikowania się uznaje się współczynnik humanistyczny. Autorem tej koncepcji jest F. Znaniecki¹¹. Polega ona na zrozumieniu kodów kulturowych innych społeczności i użyciu ich jako bazy do skutecznego komunikowania się. Konieczne jest zatem odnoszenie treści poznawanych zjawisk do społecznie uwarunkowanych doświadczeń i wiedzy poznającego. Wymaga to dwustopniowego procesu poznawczego, który umożliwi zmniejszenie ryzyka przy analizie udzielanych odpowiedzi. Pierwsza część procesu przy poznawaniu nowych kultur wymaga stworzenia analogii ze znanymi dotychczas czynnościami (z kultur już przez nas zbadanych), druga – kluczowa – wymaga sprawdzenia tej analogii, czyli stwierdzenia, czy czynności przez nas badane w innych kulturach faktycznie mają ten charakter, który im przypisujemy na podstawie obserwacji. Podobnie do tego aspektu kultury odnosi się psychologia społeczna¹².

Badania międzykulturowe mają na celu ustalenie, czy zachowania występujące w jednej kulturze znajdują odzwierciedlenie w innych kulturach, a także czy mają taki charakter, jaki im przypisujemy. Jeden z bardziej znanych modeli zachowań w grupach międzykulturowych został stworzony przez G. Hofstede w latach 70. Dokonał on porównania zachowań pracowników dużej korporacji międzynarodowej (IBM) w 67 krajach i na tej podstawie określił pewne wymiary kulturowe, które stały się punktem odniesienia do innych badań międzykulturowych¹³. Istotne aspekty tego modelu zostały zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Wymiary kulturowe w organizacji

Wymiar kultury organizacyjnej	Problem	Rozwiązanie
Dystans władzy	Kto decyduje?	Mechanizm koordynacji
Unikanie niepewności	Jakie procedury powinny być przestrzegane, aby osiągnąć zamierzone efekty?	1. Styl zarządzania (autokratyczny a demokratyczny) 2. Reakcja na konflikt (unikanie a rozwiązywanie) 3. Relacje z klientami (współpraca a konfrontacja)
Indywidualizm i kolektywizm	Jak kształtować relacje między pracodawcą a pracownikiem?	Priorytety w działaniach organizacji (nastawienie na zadanie, nastawienie na ludzi)
Kobiecość i męskość	Jak osiągnąć zaangażowanie pracowników w wykonywane zadania?	Mechanizm motywacji (osiągnięcia a lojalność)

Źródło: G. Krupińska, K. Stobińska, Kulturowy wymiar międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 67.

Dystans władzy pokazuje stopień hierarchii w danej organizacji. Wyższy dystans władzy oznacza wyższy stopień centralizacji, większą liczbę pośrednich szczebli zarządzania, a także szerszy zakres bezpośredniego nadzoru i kontroli. Szczególnie dużym dystansem władzy charakteryzują się kultury Ameryki Południowej (Ekwador, Gwatemala, Wenezuela, Panama), niskim zaś – kultura austriacka, izraelska i duńska.

Z kolei wymiar kultury określany jako „unikanie niepewności” pokazuje skłonność do akceptacji zmian, a także działania w warunkach niepewności (czyli przy braku określonych procedur). Niski stopień niepewności oznacza wyższą skłonność do ryzyka, łatwiejszą akceptację zmian, modyfikację przepisów jedynie w uzasadnionych merytorycznie przypadkach. Podobnie jak w przypadku dystansu władzy, tak i tutaj znalazły się kraje takie jak Austria, Dania i Izrael, co może prowadzić do wniosku o dodatnim skorelowaniu między niskim stopniem niepewności i niskim dystansem władzy. Po drugiej stronie – wśród krajów o wysokim stopniu niepewności – znalazły się Panama, Malesja i Gwatemala.

Z kolei indywidualizm i kolektywizm wskazują, w jaki sposób pracownicy są w stanie zaakceptować dominację interesów zespołowych nad indywidualnymi. Niski poziom indywidualizmu oznacza oczekiwania od firmy dbałości o interesy pracowników, przejawy inicjatywy osobistej nie są cenione, podstawą awansu jest staż pracy i lojalność wobec firmy. Przykładami kultury kolektywistycznej są w większości kraje azjatyckie, a przede wszystkim Chiny, a także Portugalia, Turcja, Grecja, Pakistan i RPA. Najbardziej indywidualistyczne są natomiast USA, Australia, Wielka Brytania oraz pozostałe kraje europejskie, także Skandynawia.

Ostatni wymiar, określanany jako „kobiecość i męskość”, wskazuje na wartości determinujące motywację pracowników. Mogą one mieć zarówno charakter ekonomiczny (np. awans, podwyżka, osiągnięcia zawodowe), jak też społeczny (atmosfera w pracy, wzajemna pomoc, zaufanie). W kulturach męskich dominuje zorientowanie na karierę, akceptowanie podziałów między ludźmi, preferowanie niezależności, zadaniowy, w większości autokratyczny sposób zarządzania. Natomiast w kulturach kobiecych pielęgnowanie relacji jest postrzegane jako istotniejsze od osiągnięć zawodowych i tym samym również kariery.

Do wymienionych czterech wymiarów Hofstede dodał jeszcze w późniejszym okresie wymiar piąty – dynamizm konfucjański, który najsilniej ma decydować o odniesieniu sukcesu w biznesie. Wymiar ten charakteryzuje się dwubiegunową strukturą, orientacją długo- i krótkookresową. Czynniki składające się na te orientacje zostały zaprezentowane w tabeli 4. Istotna może być teza postawiona przez Hofstede, że czynnik kulturowy determinuje zachowania ludzi w znacznie większym stopniu niż inne czynniki.

Tabela 4. Orientacja krótko- i długookresowa

Orientacja krótkookresowa	Orientacja długookresowa
Oczekiwanie szybkich rezultatów	Cierpliwość w oczekiwaniu na rezultaty
Dbłość o zachowanie twarzy	Wola podporządkowania się celom
Niska stopa oszczędzania, ograniczone fundusze na inwestycje	Wysoka stopa oszczędzania, duże fundusze inwestycyjne

Źródło: J. Kamiński, *Negocjowanie*, Poltext, Warszawa 2003, s. 161.

Nieco inne podejście do tematu podziału kultur prezentuje R. Gesteland¹⁴, który jako istotny punkt odniesienia postrzega model biznesu. Według niego kraje można podzielić na protransakcyjne (najbardziej istotnym elementem jest zawarcie transakcji, a zatem również nastawienie na cel) i propartnerskie (istotne jest skupienie się na relacjach z ludźmi). Do tych drugich zalicza się kraje arabskie, Afrykę, Amerykę Łacińską i większość azjatyckich krajów regionu Pacyfiku. Pozostałe kryteria, które są uwzględniane przez tego autora, to: stosunek do czasu (podział na kultury monochroniczne i polichroniczne), stosunek do ekspresji (kultury ekspresyjne i powściągliwe) i stosunek do etykiety (kultury nieceremonialne i ceremonialne). Szczególnie ciekawe mogą być

rozważania dotyczące stosunku poszczególnych kultur do czasu¹⁵. Czas monochroniczny ma charakter wyuczony, jest narzucony i arbitralny, uważa się go za jedyny naturalny sposób organizowania życia, jest on charakterystyczny dla kultur zachodnich. Ma on charakter sekwencyjny, ponieważ wydarzenia następują jedno po drugim. Z kolei czas polichroniczny charakteryzuje społeczeństwa Ameryki Łacińskiej, Bliskiego Wschodu czy też kulturę śródziemnomorską. W tak pojmowanym czasie można robić wiele czynności naraz, organizatorem życia są relacje, nie zaś czas. W tej kulturze sprawy wydają się dość płynne, nic nie jest solidne i stałe, zwłaszcza plany na przyszłość. Najważniejsze plany mogą być zmienione w ostatniej chwili. Stosunek do czasu w bardzo silny sposób oddziałuje na skuteczność komunikowania się, wymaga też dłuższego przebywania w zespołach międzykulturowych, aby przystosować się i zaakceptować inne zasady niż te, które dana osoba wyznaje. Wpływa to również na zarządzanie i sposób komunikowania się, ponieważ informacje o realizacji danego projektu w określonym czasie mogą być potraktowane wśród kultur polichronicznych jako mało istotne.

Kultura organizacji międzynarodowej sprzyjająca wprowadzaniu zmian¹⁶

Szybkość zmian i niski poziom przewidywalności popytu, konieczność szybkiego reagowania na zmiany rynkowe powodują, że coraz częściej mówi się o modelu organizacji „zwinnej”, która elastycznie i szybko dostosowuje się do zmian otoczenia bądź też sama je inicjuje. W tym kontekście dużego znaczenia nabierają kompetencje ludzi i sposób zarządzania poprzez zespoły projektowe. Na ogół zespoły takie składają się z osób pochodzących z różnych obszarów biznesowych firmy, a także z różnych szczebli hierarchicznych. Dzięki temu zapewnia się możliwości wymiany wiedzy. Istotne jest jednak, aby wśród członków znalazły się osoby znajdujące się najbliżej procesów, które będą modyfikowane w wyniku wprowadzonych zmian. Widać wyraźnie, że projektowe podejście do zmian staje się coraz powszechniejsze, a niekiedy nawet uważane jest za pewnego rodzaju *signum temporis*. Coraz większego znaczenia w tym kontekście nabiera działalność doradcza, o czym świadczą m.in. rosnące zyski branż konsultingowych. Jednak w kontekście wzrostu liczby projektów mających prowadzić do zmian widoczny jest również inny trend, wskazujący, że duża ich część (rosnąca) kończy się niepowodzeniem bądź też osiągnięciem zaledwie części zakładanych celów. Prawdopodobną przyczyną tego stanu rzeczy jest brak „kultury zmian”. Jednym z ważnych czynników jest również zastosowanie odpowiedniego języka, dopasowanego do zmian, w którym problem traktuje się jako „możliwość” bądź „wyzwanie”, nie zaś przeszkodę.

Poniżej przedstawiono kompetencje, które powinni posiadać członkowie takiej grupy, aby zmienić nastawienie do pojawiających się trudności. Podstawą jest dobre zidentyfikowanie problemu poprzez m.in. opisanie jego przyczyn oraz wskazanie osoby

- lidera projektu, który ma odpowiednie uprawnienia decyzyjne i jest w stanie poszukać najlepszych wyjść z sytuacji (mając na uwadze na ogół ograniczoność zasobów organizacji). Bardzo przydatne w tej fazie są określone narzędzia, jak wykres Ishikawy czy „drzewko logiczne”, które pozwalają na dokładne przyjrzenie się strukturze problemu, dzięki czemu można określić niezbędne zmiany w procedurach i zaplanować przebieg procesu komunikacji w firmie. Kolejnym czynnikiem decydującym o sukcesie zespołu jest dobra znajomość metodologicznego *know-how*, ale także motywacja i kreatywność. Są to umiejętności niezbędne do podejmowania działań analitycznych. Jednak znalezienie ścieżki działania nie jest wystarczające, ponieważ konieczne jest przekonanie innych do zmiany sposobu postępowania (jeśli związane jest to ze zmianą procedur), a także doprowadzenia do tego, aby nowe rozwiązanie zostało zaakceptowane przez wszystkich. W tej sytuacji waga komunikowania jest co najmniej tak samo istotna jak samo rozwiązanie problemu. Jak przekonać innych do zmian? Kluczowe jest tu przełożenie skutków zmian na indywidualne korzyści każdego z pracowników. Oczywiście tego typu działania zwykle są związane również z kosztami, jednak w ogólnym bilansie korzyści powinny być wyższe. Aby proces ten przebiegał w miarę płynnie, konieczne jest zaangażowanie wyższego kierownictwa w zmiany, a następnie przekonanie do nich średniego szczebla zarządczego, który zwykle ma decydujący wpływ na skuteczność wprowadzenia nowych rozwiązań.

Wpływ globalizacji na model zarządzania

Sfera dostosowań krajów do procesów globalnych pokazuje, na ile korporacje międzynarodowe są nośnikami procesów globalizacyjnych. Ich siła przetargowa jest tak duża, że w większości przypadków wywiera znaczący wpływ na funkcjonowanie innych przedsiębiorstw na rynku. W. Szymański wyróżnia podstawowe rodzaje modeli (wariantów) dostosowań do procesów globalnych¹⁷.

Model neoliberalny jest naturalnym przedłużeniem idei wolnorynkowych, a tym samym zwolennicy tego modelu postrzegają globalizację jako naturalny proces funkcjonowania wolnego rynku. Akcentowane są tutaj takie wartości, jak szybkie rozprzestrzenianie się postępu technicznego¹⁸, a zmniejszenie roli państwa jest tego naturalną konsekwencją. Istotnymi elementami są: deregulacja, prywatyzacja, niskie podatki, dyscyplina budżetowa, stabilny kurs walutowy i ograniczenie wydatków socjalnych. Swoboda przepływu kapitału pozwala na zmniejszenie bezrobocia. Ten kierunek dostosowań określany jest jako turbokapitalizm¹⁹.

Z kolei model skandynawski podważa zalety współczesnego podejścia do globalizacji i neoliberalizmu, wskazując, że zarówno wysokie podatki, jak i rozwinięta opieka socjalna mogą współistnieć z konkurencyjną gospodarką. Model ten oparty jest na współpracy między pracownikami i pracodawcami, na zaufaniu do państwa, łączy demokrację z modelem społecznej gospodarki rynkowej.

Inne cechy widoczne są jeszcze w przypadku modelu chińskiego, gdzie łączy się autorytarne państwo z niskim uzależnieniem od korporacji globalnych²⁰. W tym przypadku również poziom świadczeń społeczno-socjalnych jest bardzo niski, dzięki czemu państwo nie jest narażone na eskalację roszczeń pracowników z tego tytułu.

Przyjęcie określonego modelu gospodarczego oddziałuje na model funkcjonowania przedsiębiorstw w danym kraju i sposób komunikowania się wewnątrz przedsiębiorstwa, ponieważ tworzy określony kontekst (kontekst otoczenia) dla przedsiębiorstwa. Siła oddziaływania może być w tym przypadku różna i zależna również od siły przetargowej przedsiębiorstwa. Można postawić hipotezę, że im jest ona wyższa, tym mniejszy wpływ modelu państwa.

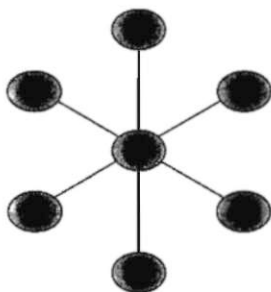
Narzędzia komunikacyjne sprzyjające procesowi uczenia się organizacji

Często pokazuje się przedsiębiorstwo XXI wieku jako takie, które w większym stopniu powinno działać w oparciu o partycypacyjny model zarządzania, w którym pracownicy powinni lepiej wykonywać swoje obowiązki niż dotychczas. Oznacza to przede wszystkim dzielenie się odpowiedzialnością, szybszy dostęp do wiedzy i umiejętność dzielenia się nią z innymi, a także wykorzystanie własnych umiejętności do rozwiązywania problemów w firmie²¹. W efekcie konieczne jest także większe zaangażowanie pracowników i lepsze systemy motywacji. Jednym z kluczowych elementów jest właśnie lepsza komunikacja. Znany jest duży wachlarz narzędzi komunikacyjnych wykorzystywanych w ciągu ostatnich lat przez menedżerów, poczynając od badań ankietowych, poprzez różnego rodzaju gazetki internetowe i papierowe aż po wizyty i rozmowy w trakcie spotkań roboczych, „przy taśmie produkcyjnej”. Jednak te narzędzia nie sprzyjają mechanizmowi uczenia się, ponieważ nie stwarzają możliwości weryfikacji informacji. Brak pełniejszej analizy związany jest z dwoma zjawiskami: społeczną przyczyną zaniechania (czyli cenzurowaniem wypowiedzi pracowników przez menedżerów, aby przykładowo prezes nie usłyszał „niewygodnych informacji”, wymagających wskazania winnych określonego zaniedbania) oraz organizacyjną rutyną powiązaną z obronnym rozumowaniem (wybiórcze gromadzenie informacji, wskazywanie przyczyn, które są wygodne, sprawdzanie wyjaśnień w sposób niechlujny bądź stronniczy, mające na celu przede wszystkim utrzymanie kontroli nad innymi i unikanie kontroli z ich strony, czyli władza nad otoczeniem). O rutynie możemy mówić w przypadku znaczącej liczby procedur, dokumentów, które raczej stawiają pracownika w roli bezrefleksyjnego wykonawcy, niż zachęcają do rozpoznawania prawdziwej natury i przyczyny zdarzeń. Tego typu mechanizmy mają negatywny wpływ na proces uczenia się. Stąd też model oparty na polichronicznym podejściu do czasu w większym stopniu będzie sprzyjał zrozumieniu całości i kontekstów niż omawiany wcześniej model monochroniczny.

W literaturze dotyczącej zarządzania często mówi się także o „zarządzaniu poprzez chodzenie” (*managing by walking*), polegającym na tym, że menedżer obchodzi firmę i nawiązuje spontaniczne rozmowy z osobami, które spotyka. Ten sposób komunikowania może sprzyjać powstawaniu pomysłów, a zarazem pobudzać motywację pracowników. Toyota²², lider na rynku samochodów, wspiera bardzo sposób komunikowania poprzedzony uważną obserwacją procesów. Według zarządu najbardziej istotne jest dokładne obserwowanie przebiegu procesów, a następnie na tej podstawie podejmowanie działań prowadzących do ich uproszczenia. Niektóre z firm (zwłaszcza japońskich) preferują zasadę „dochodzenia” do pozycji menedżerskich poprzez przechodzenie przez wszystkie szczeble organizacji, a zatem poprzez „doświadczanie” procesów w firmie. Podejście to określa, iż trudno być dobrym menedżerem (ogarniać całość procesów w firmie), jeśli samemu nie uczestniczyło się w nich. Ma to również znaczący wpływ na wiarygodność informacji przekazywanych przez menedżera, ponieważ komunikując się z różnymi grupami osób, ma on możliwość odwołania się do bazy ich doświadczeń, informując zarazem, że „jest jednym z nich”. Obserwacja „procesów” jest pewnego rodzaju „drogą na skróty” w stosunku do omawianej metody, ale jej istota jest podobna.

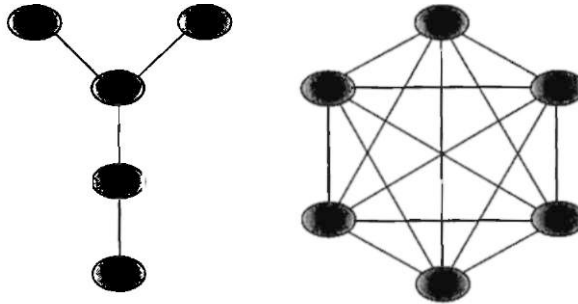
Sieci komunikacyjne charakterystyczne dla dużych organizacji

W literaturze wymienia się kilka modeli komunikacyjnych zachodzących w organizacji²³. Można je podzielić w zależności od stopnia scentralizowania, jak również od barier wejścia do sieci. W tym pierwszym przypadku mówimy o sieciach w kształcie gwiazdy („koła u wozu”), litery Y, „każdy z każdym”, okręgu i łańcucha. Zostało to przedstawione rysunkach 2–5.



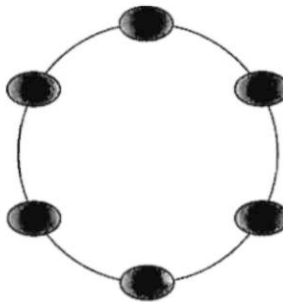
Rys. 2. Sieć w kształcie gwiazdy

Źródło: R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, WN PWN, Warszawa 1999, s. 252–256.



Rys. 3. Sieci w kształcie litery Y i „każdy z każdym”

Źródło: Jak w rys. 2.



Rys. 4. Sieć w kształcie okręgu

Źródło: Jak w rys. 2.



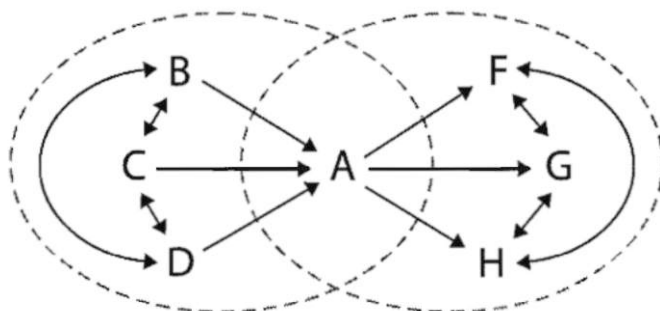
Rys. 5. Sieć w kształcie łańcucha

Źródło: Jak w rys. 2.

Najbardziej demokratyczny przebieg komunikacji można zaobserwować w przypadku sieci „każdy z każdym”, gdzie w jednym czasie informacja rozchodzi się do wszystkich uczestników, bez względu na miejsce ich usytuowania w organizacji. Należy jednak zauważyć, że w tej sytuacji inicjatorem procesu komunikacji jest jeden z uczestników takiej sieci. Ma on do dyspozycji narzędzia, które pozwalają mu skontaktować się z pozostałymi uczestnikami sieci w tym samym czasie. Najczęściej w tym przypadku mamy do czynienia z komunikatem e-mailowym. Jeżeli przeanalizujemy sytuację w korporacji międzynarodowej, a komunikat potraktujemy jako informację do całej organizacji,

to zapewne będziemy mieli do czynienia z osobą o specjalnych uprawnieniach, która ma możliwość wykorzystania opcji „cała firma”. Jeżeli jednak uprawnienia takie ma każdy pracownik, można domniemywać, że poziom zaufania wewnątrz takiej organizacji jest stosunkowo wysoki i pracownicy nie będą wykorzystywali tych uprawnień do obniżenia reputacji firmy.

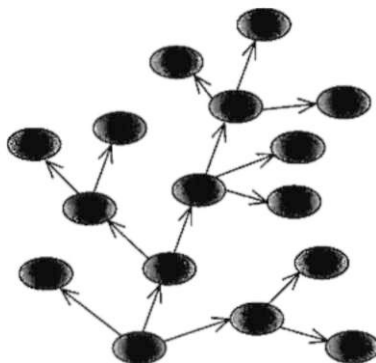
Sieć oparta na łączniku i pomostach zaufania bazuje z kolei na osobie (firmie), która tworzy kręgi wiarygodności i zaufania. Krąg wiarygodności oparty jest na osobach, które ufają osobie A, z kolei krąg zaufania – bazuje na osobach, którym ufa osoba A. Wówczas można uznać, że rekomendacje osoby A staną się istotne przy wyborze osób bądź firm, które nie są znane grupie BCD, a dotyczą wyboru FHG. W tej sytuacji następuje przeniesienie zaufania za pomocą „łącznika”. Zostało to zobrazowane na rysunku 6.



Rys. 6. Sieć oparta na łączniku i pomostach zaufania

Źródło: P. Sztompka, *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Znak, Warszawa 2007, s. 253.

Z badań wynika również, że stopień centralizacji sieci komunikacyjnej jest powiązany ze skutecznością działania organizacji. I tak sieci scentralizowane mają większą skuteczność w przypadku przekazywania informacji rutynowych, wystandaryzowanych, wymagających powtarzalności procesów, natomiast sieci zdecentralizowane są bardziej skuteczne w przypadku działań nierutynowych i złożonych. Analizując zatem model działania korporacji międzynarodowej, warto byłoby wprowadzić te dwa modele komunikacyjne w zależności od stopnia złożoności i standaryzacji zadań, które są przedmiotem komunikacji. Oprócz omówionych powyżej modeli komunikacyjnych w każdej organizacji działają również nieoficjalne sieci komunikacyjne, zwane winoroślami.



Rys. 7 Sieć nieformalna („winorośl”)

Źródło: Jak w rys. 2.

Zidentyfikowanie „liderów nieoficjalnych informacji” pozwala na pewnego rodzaju sterowanie informacją, choć na ogół jest to proces dość trudny, natomiast siła „nieformalnych informacji” uzależniona jest w dużej mierze od dostępu do rzetelnej informacji oficjalnej. Im pełniejsza oficjalna informacja, tym mniej przestrzeni na „plotki”. Należy jednak pamiętać, że w funkcjonowaniu każdej organizacji są momenty, w których szczególną wagę należy przywiązać do pełnej i często udzielanej informacji. Dotyczy to zwłaszcza procesów fuzji, przejęć, redukcji pracowników, wprowadzania nowej strategii, wdrażania nowych programów informatycznych itp., czyli wszelkich procesów związanych ze zmianami. W takich sytuacjach konieczne jest najczęściej stworzenie całego sztabu komunikacyjnego, który przygotowuje i ściśle monitoruje obieg informacji. Warto pamiętać, że najczęściej plotka powstaje wówczas, gdy istnieje bezpośrednio zagrożenie bezpieczeństwa pracowników albo w postaci zwolnienia, albo też konieczności szybkiego przekwalifikowania się.

Inny podział sieci komunikacyjnych, proponowany przez P. Sztompkę, to sieci inkluzywne i ekskluzywne jako pewnego rodzaju alternatywa w stosunku do sieci otwartych, rozszerzających się. Sieci te cechują się ograniczonym zaufaniem, którym obejmuje się jedynie uczestników sieci, a dostęp do nich jest bardzo utrudniony. Wytwarzają one swoistą kulturę z systemem symboli i reguł. Mamy tu do czynienia z dwoma rodzajami sieci, które pokazywane są również przy analizach kosztów transakcyjnych bądź też kapitału społecznego: silnie powiązanych wewnątrz sieciach ekskluzywnych, gdzie dostęp „obcych” jest praktycznie niemożliwy, a osoby próbujące nawiązać kontakty z innymi, spoza sieci, traktowani są jak zdrajcy. Relacje w tych sieciach brytyjski antropolog E. Banfield określił jako „amoralny familizm”²⁴. Przykładami takich sieci mogą być sekty religijne, grupy dysydenckie, elitarne jednostki wojskowe, niektóre partie polityczne. Łagodniejszą formą tych sieci są sieci inkluzywne, spojone wewnętrznie poprzez różnego rodzaju więzi, oparte przede wszystkim na wspólnocie losu²⁵. W obrębie korporacji międzynarodowej bardzo często mamy do czynienia z występowaniem właśnie tego typu sieci, gdzie

struktury silosowe, prowadzące do wyodrębnienia poszczególnych funkcji biznesowych, a następnie lokowania ich w różnych krajach powodują powstawanie swoistej kultury informatycznej w ramach zespołów IT, finansowej czy też marketingowej. Członkowie tych zespołów posługują się często własnym językiem, rozumianym jedynie wewnątrz grupy. Ich działania nakierowane są na optymalizację wewnętrzną, która skutkuje w skali całej organizacji suboptymalizacją. Szansą na przełamanie tego typu „silosów” jest oparcie organizacji na zarządzaniu projektowym, które powoduje podejście procesowe do zachodzących w organizacji zjawisk i tworzenie grup interdyscyplinarnych do rozwiązywania określonych problemów. Jednak zjawiska offshoringu, czyli poszukiwania miejsc lokalizacji zapewniających niższe koszty dla jednostek biznesowych, wspierają niestety procesy izolacyjne.

Wykorzystanie przestrzeni jako jednego z kodów komunikacyjnych

Architektura przestrzenna wzmacnia bądź też osłabia siłę komunikacyjną organizacji. Projektując budynek dla danej organizacji, warto zwrócić uwagę na stworzenie miejsc wymiany informacji, sprzyjających komunikowaniu się i dzieleniu się wiedzą. Miejsca takie są często „wylęgarnią” nowych pomysłów. Najczęściej są to miejsca, gdzie można zjeść śniadanie bądź też wypić kawę. Badania nad wykorzystaniem przestrzeni przez człowieka oraz jej wpływu na jego funkcjonowanie, określane jako proksemika, podjął już w latach 50. XX wieku E. Hall²⁶. Inspiracją dla dalszych badań była m.in. praca R. Bakera, dotycząca psychologii ekologicznej²⁷. Według Bakera układy przestrzenne otoczenia wydobywają standardowe zachowania ludzi, oddziałując na osobowość jednostki. Kontekst otoczenia staje się zatem wymiarem istotnym dla wyjaśnienia zachowań ludzi²⁸. Generalnie można uznać w pewnym uproszczeniu, że kultury narodowe starają się wpasować ludzi w naturę, w społeczeństwo bądź jedno i drugie. Przedstawicielem kultury w trzecim znaczeniu jest m.in. Japonia. Natomiast kultury zachodnie (europejskie, a w szczególności Stany Zjednoczone Ameryki) uważają ludzi za dominujących i cała reszta podporządkowana jest ich interesom. Znajduje to wyraz w architekturze, gdzie interesy jednostki stają się nadrzędne przy tworzeniu budynków, stanowiących miejsce do pracy. E.T. Hall uważa, że studiując budynek, patrzy się na niego z trzech perspektyw²⁹:

- 1) samej budowli, jej projektu, materiału, sposobu wykończenia,
- 2) ludzi, dla których tę budowlę zaprojektowano,
- 3) organizacji, która ma siedzibę w tym budynku, a która charakteryzuje się pewną kulturą.

I o ile w przypadku powyższych dwóch perspektyw jesteśmy w stanie dokonać pewnej analizy (choć bez wzajemnych odniesień), o tyle już trzecia perspektywa nastrocza nam pewnych trudności. Dodatkowo sytuację komplikują tendencje, widoczne wyraźnie w krajach zachodniej kultury – coraz powszechniejsze sytuowanie organizacji w tzw.

centrach biznesowych. Widać wyraźnie, że przestrzenie w takich centrach są wystandaryzowane, między piętami czy poszczególnymi pokojami nie ma różnic. Są one przygotowane przede wszystkim z myślą o funkcjonalności zarówno pod kątem wykonywanej pracy, jak też posiłków, spożywanych również w tych miejscach. W efekcie występuje pewna tendencja do unifikacji kulturowej organizacji działających na jednej przestrzeni. Prowadzi to w dłuższym czasie do pewnego rodzaju macdonaldyzacji przestrzeni, ponieważ osoby z korporacji międzynarodowych przemieszczający się do różnych krajów trafiają do praktycznie identycznie zaaranżowanych budynków.

Należy jednak poruszyć jeszcze jeden aspekt, który działa w odwrotnym kierunku niż wyżej omówione. W kontekście rewolucji technologicznej, jaką spowodował internet i powszechny dostęp do sieci globalnej, maleje również potrzeba przemieszczania się, gdyż dostęp do pracy nie jest już w takim stopniu jak w przeszłości uzależniony od konieczności przebywania w miejscu pracy. Zmiany te mogą zahamować skutki „klonowania” rozwiązań architektonicznych na świecie. Można jednak spodziewać się, że spowoduje to również zwiększenie poziomu alienacji jednostki, która działając w dotychczasowym środowisku (czasem również w domu) nie będzie miała szansy na nawiązywanie bezpośrednich kontaktów z innymi współpracownikami, tym samym trudno będzie mówić o budowaniu jednolitej kultury organizacyjnej globalnej firmy.

Ciekawym niestandardowym rozwiązaniem pozwalającym na łączenie funkcjonalności z efektywnością, przy uwzględnieniu omawianych powyżej trzech aspektów jest opisany przez E.T. Halla nowy budynek korporacji międzynarodowej produkującej duże maszyny rolnicze Deere w USA i zaprojektowany przez Saarineną³⁰. Z każdego pomieszczenia rozpościera się widok na otwartą przestrzeń, natomiast materiał, z którego został skonstruowany budynek – szkło i metal są zespolone w taki sposób, że pozwala odbijać zewnętrzne światło, co w okresie letnim pomaga obniżyć obciążenie systemu klimatycznego. Na wolnej przestrzeni wyeksponowano również duże maszyny rolnicze, tworząc zamknięty teren wystawowy. Osoby wchodzące do budynku patrzą w dół na teren wystawowy, a następnie przemieszczają się dalej przeszkloną kładką, która łączy teren wystawowy z głównym budynkiem na poziomie czwartego piętra (sam budynek ma 7 pięter). Dwa jeziora przed głównym budynkiem nie tylko pozwalają na odprężenie, ale jedno z nich służy również do schładzania wody w systemie klimatyzacyjnym. Rozwiązanie, jakie przyjęto, łączy funkcje estetyczne z użytkowymi, ponieważ ciepła woda z klimatyzacji wytryskuje jako fontanna i spadając do jeziora (już lekko schłodzona), ulega dalszemu ochłodzeniu i wraca do systemu klimatyzacyjnego. Interesujące jest w tym konkretnym przypadku, że nowa siedziba firmy stanowi pewnego rodzaju odzwierciedlenie ideałów prezesa, który przez 7 lat współdziałał z architektem. Koncepcja tego budynku została oparta na kilku przesłankach – zebranie wszystkich pracowników w jednym miejscu (dotychczas porozrzucani byli po okolicy, czasami pracowali w bardzo starych budynkach); prezesowi zależało również na tym, aby nowa siedziba stwarzała takie warunki pracy dla wyższego personelu, aby w większym niż dotychczas stopniu skłonić ich do podejmowania pracy w tym małym miasteczku na zachodnim wybrzeżu.

Kolejnym elementem była wyjątkowa estetyka, co miało poprawić wizerunek firmy na świecie, ale również podnieść miejscowe architektoniczne standardy. Wybór Saarinen na architekta poprzedził okres długich poszukiwań prowadzonych przez prezesa. Ostatecznie o wyborze zdecydował fakt, że architekt w swojej konstrukcji pragnął uchwycić zarówno ducha firmy, jak też zawrzeć osobowość prezesa. Jako konkluzję opisu całego budynku Hall proponuje, aby architekci, zanim zaprojektują biurowiec dla danej firmy, zorientowali się, jaka jest to firma, co produkuje i jaka jest kondycja branży, czy firma ma zasięg lokalny czy globalny, gdzie będzie lokalizacja tej firmy i jaka jest miejscowa społeczność³¹.

Zakończenie

E.T. Hall³² pisze, że „istnieje ukryty, fundamentalny poziom kultury [...] – zbiór milczących, domyślnych reguł zachowania i myślenia, które kontrolują wszystko, co robimy. To właśnie gramatyka tej ukrytej kultury ustala sposób, w jaki ludzie widzą świat, określa ich wartości i ustanawia podstawowe tempo i rytmy życia”. Czy zatem istnieje możliwość zmiany tych nie zawsze uświadamianych reguł poprzez określoną kulturę korporacji międzynarodowej i stworzenie własnej kultury, będącej w zasadzie pewnego rodzaju mieszanką kultur? Czy można stworzyć język komunikowania się, który będzie uniwersalnym językiem korporacyjnym? Pytania w zasadzie pozostają otwarte, choć postawione we wstępie hipotezy pokazują pewne ścieżki, które jednakże wymagają dalszych analiz i badań.

Przypisy

¹ Por. B. Bobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 1999, s. 11 i nast.

² Teoria komunikacji jako niezależna nauka i samodzielna dyscyplina (zwana nauką o komunikowaniu lub też komunikologią) pojawiła się w latach 30.–40. XX wieku. U jej podłoża leżą takie nauki, jak: socjologia, psychologia, etnografia, filozofia, ekonomia, cybernetyka, politologia, historia czy też geografia i biologia. W latach 60. ukształtowały się dwa wyraźne nurty: szkoła empiryczna i szkoła krytyczna. Szczególnie długą tradycję badań nad komunikowaniem mają w USA, a w Europie – w Wielkiej Brytanii i we Francji.

³ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1997, s. 97–98.

⁴ Por. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 556.

⁵ EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) to zysk operacyjny, natomiast SOA (Services Oriented Architecture) oznacza taką architekturę aplikacji informatycznych, która zorientowana jest na usługi.

⁶ Z tego typu zjawiskiem spotkałam się w przypadku spedytorów, którzy tworzą grupę osób wzajemnie się wspierających, choć często również konkurujących ze sobą. Spoiwem takiej grupy jest również podobna „baza doświadczeń”, do której często odwołują się przy rozmowach. Osoba „aplikująca” do tej grupy musi przejść długą drogę „terminowania” i wykazać się znaczną pokorą, a także określonymi cechami charakteru, aby w końcu została do niej przyjęta.

⁷ J. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1996, s. 436.

⁸ Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, PWE, Warszawa 1994, s. 548 i nast.

⁹ Szerzej na ten temat piszą: S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności, WN PWN, Warszawa 2007, s. 75 i nast.

¹⁰ Por. m.in.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa 1996.

¹¹ F. Znaniecki, Wstęp do socjologii, PWN, Warszawa 1988, s. 25.

¹² Ph. Zimbardo, Psychologia i życie, WN PWN, Warszawa 1999, s. 53.

¹³ G. Hofstede, Cultural Dimensions in Management and Planning, ILO, Geneva 1980.

¹⁴ R. Gesteland, Różnice kulturowe a zachowania w biznesie, WN PWN, Warszawa 2000, s. 18.

¹⁵ Zagadnienie to zostało omówione w: T.E. Hall, Taniec życia, Muza, Warszawa 1999, s. 58–67.

¹⁶ W tej części pracy autorka wykorzystała koncepcję H. Hungenberga (por. H. Hunterberg, Kultura sprzyjająca rozwiązywaniu problemów i komunikacji, „Rzeczpospolita” 20.11.2002, cykl „Moja kariera i zarządzanie”). Por. także: D. Simpson, Współzależność między różnorodnością kulturową a zdolnością do generowania wiedzy, [w:] Trans '03 Wspólna Europa. Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa.

¹⁷ W. Szymański, Czy globalizacja musi być irracjonalna?, SGH, Warszawa 2007, s. 200–216.

¹⁸ Por. m.in. T.I. Friedman, Świat jest płaski, Rebis, Poznań 2006, (cyt. za: W. Szymański, op.cit., s. 200).

¹⁹ Por. E. Luttwak, Turbokapitalizm, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000, s.16.

²⁰ O chińskim modelu pisze również S. Žižek w artykule Chiński padół łąz, „Dziennik” 6–7.10.2007.

²¹ Por.: Ch. Argyris, Aby komunikacja wspierała rozwój i uczenie się w firmie, „Harvard Business Review Polska” listopad 2004, s. 109–118.

²² J.K. Liker, Droga Toyoty, MT Biznes, Kraków 2005.

²³ Por. R. Griffin, op.cit., s. 563, oraz P. Sztompka, Zaufanie – fundament społeczeństwa, Znak, Warszawa 2007, s. 252–256.

²⁴ C.E. Banfield, The Moral Basis of a Backward Society, Free Press, New York 1967, s. 10 (cyt. za P. Sztompka, Zaufanie..., op.cit., s. 257).

²⁵ Ibidem. Jako przykład sieci inkluzywnych P. Sztompka podaje więzi łączące działaczy dawnego Zrzeszenia Studentów Polskich, ale także absolwentów dawnego SGPiS. Sądzę, że Korporacja Handlu Zagranicznego może być również dobrym przykładem.

²⁶ Zagadnieniu temu poświęcona jest m.in. książka: E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, Muza, Warszawa 1997.

²⁷ R.G. Baker, *Ecological Psychology*, Stanford University Press, 1968 (cyt. za M.R. Hall, E.T. Hall, *Czwarty wymiar w architekturze*, Muza, Warszawa 2001).

²⁸ M.R. Hall, E.T. Hall, *op.cit.*, s. 13.

²⁹ *Ibidem*, s. 14 i 15.

³⁰ Zagadnieniu temu poświęcona jest cytowana już książka: M.R. Hall, E.T. Hall, *Czwarty wymiar w architekturze. Studium o wpływie budynku na zachowanie człowieka*.

³¹ *Ibidem*, s. 46.

³² E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, *op.cit.*, s. 12.

The Role of Communication in the Organizational Culture of an International Corporation

Summary

The aim of the article is to show different aspects of communication within an international organisation, starting with rules of communication, through its forms, to end with different cultural dimensions as well as to point out factors critical to effective communication. The author had an occasion to directly participate in creation of communication rules in an international corporation that took place while the company underwent significant changes as well as to watch the implementation results. Upon this experience as well as upon the available literature, the author puts forward two hypotheses for further verification. The first hypothesis is that the communication rules to be effective have to be strictly tightened to the organizational culture of an international corporation as well as take into account the cross-cultural nature of teams working within this organisation. It is the culture that is the most significant factor critical to the effective communication. The second hypothesis is the following one: the longer an international corporation is founding its functions on cross-cultural teams, the more significant the process of 'cultural unification' within those teams is (this process may also result from globalisation). In such a situation, the codes of the particular national cultures are getting less significant within the context of values imposed by the corporate culture.

To conclude the considerations, the author asks the following questions: is there a chance to alter the behavioural and thinking rules by means of defining culture in an international organisation and to create the own culture that is actually some sort of a cultural mixture? Is it possible to create a communication language that will become a universal corporate language? The author leaves those questions open as the answer requires further research.