

# Ewa Więcek-Janka

---

## Zarządzanie wiedzą w organizacjach międzykulturowych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 589-597

---

2011

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.

*EWA WIĘCEK-JANKA*

Politechnika Poznańska

## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJACH MIĘDZYKULTUROWYCH

### **Wprowadzenie**

Fundamentem każdej firmy oprócz systemów informatycznych, baz danych oraz systemów wspomagania decyzji są ludzie i kapitał społeczny, jaki generują. Informacje przetwarzane w systemach informacyjnych można traktować jako wiedzę jedynie wtedy, gdy w te procesy zaangażowani są ludzie. Budowanie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie jest ściśle związane z formami komunikacji wewnętrznej, klimatem współpracy i świadomości budowania dobrostanu organizacji i pracowników. Zrealizowanie tak stawianych postulatów zarządzania wiedzą jest wyzwaniem samym w sobie, które w środowisku międzykulturowym organizacji zyskuje na znaczeniu.

### **1. Komunikacja w międzykulturowym środowisku**

Zarządzanie międzykulturowymi przedsiębiorstwami, a także funkcjonowanie w różnorodnych grupach kulturowych motywuje ludzi do poszukiwania nowych form porozumiewania się, poszukiwania wspólnych obszarów działania, co ułatwia synergię wiedzy jednostek w ogólnodostępną wiedzę organizacyjną. W przyszłości, jak i obecnie współpraca krajów, narodów i społeczności z pominięciem dążenia do zrozumienia szeroko rozumianej różnorodności postaw etycznych, kulturowych, literackich, filozoficznych, społecznych, politycznych, a także językowych i meto-

dycznych jest już niemożliwa<sup>1</sup>. Taka wymiana myśli i doświadczeń jest gwarantem tworzenia nowych wartości społecznych i kulturowych pozwalających na rozbudowę potencjału wiedzy w przedsiębiorstwach. Pracownik firmy żyjący w określonej społeczności utożsamia się z grupą pracowniczą, będąc jednocześnie w opozycji do grup w jego rozumieniu obcych. Główną funkcją przynależności grupowej jest z jednej strony budowanie więzi międzyludzkich, korzystanie z tych samych zasobów wiedzy oraz ich rozbudowa, z drugiej zaś mechanizm tworzenia się niechęci i uprzedzeń w stosunku do obcych<sup>2</sup>. Jest to związane z brakiem komunikacji między jednostkami postrzeganymi jako inne. Powstałe w ten sposób stereotypowe przekonania dotyczące innych kultur są ogromnym utrudnieniem w porozumieniu międzykulturowym i kształtowaniu bazującej na różnych kulturach wiedzy przedsiębiorstwa. Clausen (2010) w swoich badaniach nad międzykulturowymi stereotypami w sferze zarządzania firmami międzynarodowymi wskazuje na istotę treningów komunikacji międzykulturowej dla menedżerów, które w znaczny sposób przyczyniają się do tworzenia płaszczyzny budowania nowych wartości w firmie. Clausen stoi na stanowisku, że ograniczenia i zagrożenia, jakie niesie z sobą poddawanie się stereotypom, oraz szanse, jakie mogą wykorzystać kierownicy, uwolnając się od nich, poprawią świadomość międzykulturowości. Stereotypy różnic kulturowych mogą doprowadzić niemal do całkowitego niezrozumienia myśli, systemu wartości, działań i intencji drugiej osoby. Próba komunikacji kończy się wówczas całkowitym fiaskiem. Brak zasad gromadzenia i przekazywania informacji często prowadzi do nieporozumień, a te z kolei powodują niepewność, niejasność, trudności i niepowodzenia w zarządzaniu wiedzą w firmie.

### ***1.1. Kompetencje w międzykulturowej komunikacji***

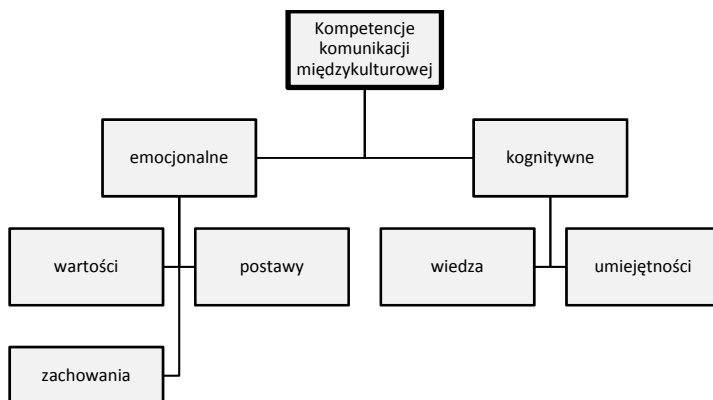
Historia badań nad komunikacją międzykulturową obejmuje ostatnie pięćdziesiąt lat. Istotnym zagadnieniem w problematyce międzykulturowości stało się badanie międzykulturowych kompetencji komunikacyjnych (*Intercultural communication competence – ICC*), które stanowią istotę badań empirycznych. Wyróżnione kompetencje międzykulturowe (kognitywne i poznawcze) stały się równie ważne dla praktyki zarządzania, którą wykorzystuje się w szkoleniach poprawiających codzienne funkcjonowanie w rodzinach oraz międzynarodowych firmach i korporacjach. Ponieważ kompetencje w ramach ICC mogą być subiektywnie postrzegane

---

<sup>1</sup> B. Borkowska, M. Łyda (red.): *Kultura dialogu. Tożsamość europejska a edukacja*, Katowice 2004, s. 5.

<sup>2</sup> V. Peltokorpi: *Intercultural Communications in foreign subsidiaries: The influence of expatriates' language and cultural competencies*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, s. 176–188.

przez członków różnych kultur, Arasaratnama i Doerfel<sup>3</sup> udowadniają, że pierwszym krokiem w rozwoju kultury w ramach ogólnego modelu jest zbadanie tożsamości i charakteru zmiennych, które przyczyniały się do powstania ICC. Kompetencje komunikacji międzykulturowej zostały przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Wymiary kompetencji w komunikacji międzykulturowej

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach nad komunikacją kulturową zajmowano się wieloma aspektami kształtowania kultury (w tym języka) w różnych społecznościach. Należą do nich aspekty, takie jak<sup>4</sup>: indywidualizm a kolektywizm – popieranie celów indywidualnych a popieranie wspólnych celów; tolerancja dla odchyleń – do jakiego stopnia dopuszcza się odchylenia od norm kulturowych; tolerancja niepewności – do jakiego stopnia dopuszcza się nieokreśloność i niejasność; męskość a kobiecość – nacisk na cechy stereotypowo męskie lub stereotypowo kobiece; orientacja na naturę ludzką – do jakiego stopnia człowiek spostrzegany jest jako z natury dobry, zły bądź stanowiący mieszkankę zła i dobra; złożoność kulturowa – stopień zróżnicowania w środowisku kulturowym; kontrola emocji – do jakiego stopnia dozwolone jest wyrażanie uczuć; mały dystans a duży dystans – do jakiego stopnia kultura zezwala na dotykanie się nawzajem i bliski kontakt podczas interakcji; nierównowaga sił – do jakiego stopnia akceptowane są relacje, w których jedna ze stron dominuje nad drugą; słaby kontekst a silny kontekst – w jakim stopniu komunikat odczytywany

<sup>3</sup> L.A. Arasaratnama, M.L. Doerfel: *Intercultural communication competence: Identifying-key components from multicultural perspectives*, „International Journal of Intercultural Relations” 2005, no. 29, s. 137–163.

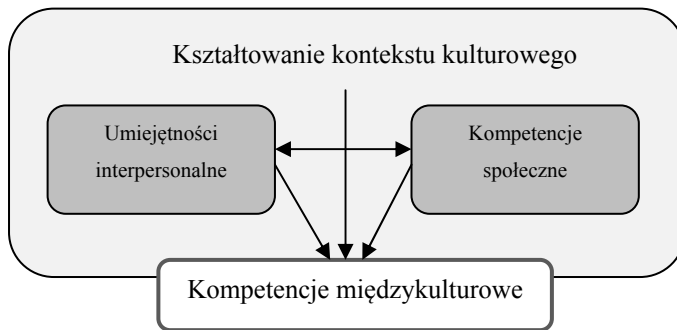
<sup>4</sup> Por. Gudykunst i Kim 1992; Hall 1976; Hofstede 1984; Hofstede i Bond 1984; Kluckhohn i Strodtbeck 1961; Triandis 1990, w: L.A. Arasaratnama, M.L. Doerfel: *Intercultural communication competence...*, *op. cit.*

jest z kontekstu fizycznego i internalizowany przez osobę (silny kontekst), a na ile zawarty jest bezpośrednio w przekazywanej wiadomości czy bezpośrednio wypowiedziany (słaby kontekst); relacja człowiek – natura, do jakiego stopnia naturę należy ujarzmić bądź żyć z nią w harmonii.

### 1.2. Kontekst międzykulturowy zarządzania wiedzą

Przedstawione aspekty funkcjonowania w środowisku wielokulturowym znalazły miejsce w eksperymentach i obserwacjach społeczeństw indywidualistycznych i kolektywistycznych.

W badaniach nad adaptacją grup obcojęzycznych Petokorpi<sup>5</sup> wskazuje ponadto, że umiejętność posługiwania się językiem zarezerwowanym dla danej kultury, a który utożsamiany jest z kulturą i traktowany często jako „esencja kultury”<sup>6</sup>, nie daje gwarancji na pełną akceptację wśród lokalnych społeczności. W badaniach nie wzięto pod uwagę złożoności funkcjonowania w środowisku w kontekście kulturowym. Proces rozwoju *kontekstu kulturowego* i kompetencji międzykulturowych obejmuje obok kompetencji międzykulturowych umiejętności interpersonalne i kompetencje społeczne, co zilustrowano na rysunku 2.



Rys. 2. Kontekst kulturowy a kompetencje międzykulturowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Reflections based on ideas from Intercultural Competence*, Round Table 25–29.05.2009.

Zarządzanie wiedzą odnosi się nie tylko do zespołów pracowniczych, ale i pojedynczych pracowników funkcjonujących w określonym kontekście kulturowym. Zarówno kontekst kulturowy organizacji, jak i poziom kompetencji między-

<sup>5</sup> V. Petokorpi: *Intercultural communication in foreign subsidiaries: The influence of expatriates' language and cultural competencies*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, no. 26, s. 176–188.

<sup>6</sup> J.K. Barge, W.B. Pearce: *A reconnaissance of CMM research*, „The Journal of Systemic Consultation & Management” 2004, vol. 15, iss. 1, s. 13–32.

kulturowych oddziałuje na wszystkie obszary zarządzania, w tym zagadnienia związane z personelem, rozwojem firmy czy też jej informatyzacją. Kompletne zarządzanie wiedzą oznacza więc wzmocnienie związków między pracownikami, grupami a strukturą firmy uwzględniające jej międzykulturowy charakter<sup>7</sup>.

Przedsiębiorstwa obierające jako kluczowe w organizacji zarządzanie wiedzą powinny uwzględniać kilka czynników<sup>8</sup>: międzykulturowy efekt synergii; kreowanie warunków przyspieszających rozwój; wykorzystanie osiągnięć technologii dla tworzenia nowych produktów i usług; wyższe tempo wyszukiwania i wdrażania innowacji; skracanie cykli życia produktów i usług; uczestnictwo pracowników w szkoleniach, kursach i studiach podnoszących ich kwalifikacje i wiedzę; kreowanie marki firmy i jej produktów; kształtowanie i podnoszenie wartości firmy.

W przedsiębiorstwie zarządzanym przez wiedzę powinno się także zwracać szczególną uwagę na kształtowanie kapitału społecznego. Powinno się zachęcać pracowników do twórczego rozwijania zasobów wiedzy poprzez<sup>9</sup>: wzajemne konsultacje, stosowanie burzy mózgów, naukowe kreowanie przyszłości, seminaria tematyczne, konferencje naukowe, realizację warsztatów innowacyjnych nastawionych na różnorodność kulturową w rozwiązywaniu problemów, wykorzystywanie gier kierowniczych oraz transformację wiedzy ukrytej w jawną.

Znajomość różnic w odbieraniu i interpretowaniu zachowań i komunikatów jest równie ważne jak ich merytoryczna zawartość. Jeżeli znane będą systemy postrzegania rzeczywistości i przetwarzania komunikatów, dużo łatwiej będzie:

- budować międzykulturowe zespoły pracowników,
- uwzględnić, zróżnicowane ze względu na kulturę, postrzeganie określonego problemu,
- wykorzystać efekt synergii w budowaniu wiedzy firmy.

## 2. Metodyka badań

Celem realizacji badań była charakterystyka i ocena różnic w komunikacji w zespołach jednokulturowych i międzykulturowych przy wykonaniu zadania projektowego. Każda grupa badana liczyła 7 uczestników (4 mężczyźni i 3 kobiety). Badania zrealizowano wśród studentów siódmego semestru studiów stacjonarnych pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie. W badaniach zastosowano schemat

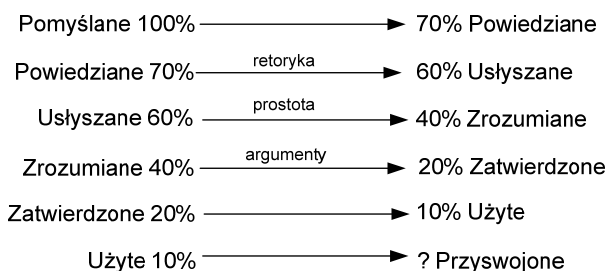
---

<sup>7</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej 2005, nr 1, Warszawa 2005.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> A. Paliwoda-Matiolańska: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

przebiegu komunikacji<sup>10</sup> i odniesiono do wyników rozgrywki symulacyjnej For-Market. Schemat problemów w porozumiewaniu się przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Problemy w komunikacji – prawdopodobne straty

Źródło: E. Flejterska i in.: *Komunikacja międzykulturowa...*, *op.cit.*, s. 27.

Podczas prezentowania gry symulacyjnej dla grup jednokulturowych i międzykulturowych poproszono uczestników, aby dokonali oceny przepływu informacji: jej usłyszenia, zrozumienia, zatwierdzenia i użycia, na przygotowanych w tym celu arkuszach, po uprzednim przedstawieniu schematu (rys. 4). Badanie przebiegało w dwóch etapach:

- ocena komunikacji między prowadzącym rozgrywkę a zespołem grającym i jej wpływ na wynik końcowy rozgrywki,
- ocena komunikacji wewnątrz grupy i jej wpływ na wynik końcowy rozgrywki.

Badania przeprowadzono w dwóch równoległych grupach, z których każda obejmowała zespoły jednokulturowe (ZJ1, ZJ2) i międzykulturowe<sup>11</sup> (ZM1, ZM2). Językiem komunikacji był język polski. Wyniki badań umieszczono w tabeli 1.

<sup>10</sup> E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa: *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 27.

<sup>11</sup> W skład grup międzykulturowych wchodził: Finowie, Litwini, Polacy i Portugalczycy.

Tabela 1

## Wyniki badań

Etap procesu przyswajania komunikatu	Etap 1, ocena (%)				Etap 2, ocena (%)			
	ZJ1	ZJ2	ZM1	ZM2	ZJ1	ZJ2	ZM1	ZM2
Powiedziane	80	75	65	70	75	80	90	95
Usłyszane	60	65	40	35	70	70	80	85
Zrozumiane	40	50	50	50	85	80	90	90
Użyte	90	80	70	70	90	90	90	90
Ocena wpływu komunikacji na efekty gry (1–5) <sup>12</sup>	3	2	1	1	5	5	5	5
Liczba uzyskanych punktów w rozgrywce (max. 20 pkt)					17	16	20	18

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują na znaczące różnice między przebiegiem informacji od „usłyszenia do użycia” w etapie pierwszym i drugim, w grupach jedno i międzykulturowych. Najniższy wynik przeniesienia komunikatu można zaobserwować w zespołach międzykulturowych w etapie 1 (omawiania i instrukcji), gdzie zaledwie 35-40% treści zostało zrozumianych (konieczne było powtórzenie instrukcji ze wsparciem prezentacji multimedialnej). Zupełnie odwrotnie w etapie 2 (70–85%) została oceniona komunikacja wewnątrzgrupowa podczas uzgadniania i realizacji strategii gry. Znacząco także różniły się oceny wpływu komunikacji w obu etapach na uzyskany wynik końcowy. Zarówno grupy jedno-, jak i międzykulturowe uznały, że etap instruowania nie wpływa na wynik, natomiast każda z grup oceniła komunikację wewnętrzną zespołu na warunkującą wynik końcowy. Oba zespoły międzykulturowe uzyskały niewielką przewagę nad zespołami jednokulturowymi. Poproszono członków zespołów o wskazanie czynników ich sukcesów i porażek (tabela 2).

Przeprowadzone badanie pozwoliło wykazać, że warto zajmować się problematyką budowania zespołów międzykulturowych w organizacjach bądź projektach celowych. Różnorodność kultur, osobowości i temperamentów ludzi budujących taki zespół wymaga większego skupienia i odpowiedniego podziału obowiązków zgodnych z oczekiwaniami jego członków. W zamian można jednak otrzymać decyzje przemyślane i przedyskutowane, poddane ocenie z wielokulturowego punktu widzenia, a których efektem będzie oryginalne rozwiązanie budujące nie tylko wiedzę zespołu czy organizacji, ale także poszczególnych uczestników.

<sup>12</sup> Oceny: 1 – brak wpływu, 2 – wpływ marginalny, 3 – wpływ częściowy, 4 – duży wpływ, 5 – wpływ warunkujący wynik.



Tabela 2

Wskazane przez graczy czynniki sukcesu i porażki

Zespoły jednokulturowe		Zespoły międzykulturowe	
Czynniki sukcesu	Czynniki porażki	Czynniki sukcesu	Czynniki porażki
<ul style="list-style-type: none"> <li>– osoby dobrze się znały</li> <li>– jeden język porozumiewania się grupy</li> <li>– znajomość realiów rynku polskiego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zbyt duży „luz”</li> <li>– lekceważenie przeciwnika</li> <li>– pojawienie się rutyny w połowie gry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzajemny szacunek dla członków grupy</li> <li>– szacunek dla przeciwnika</li> <li>– wysłuchanie każdej propozycji</li> <li>– demokratyczne głosowanie nad propozycjami</li> <li>– podział i organizacja pracy</li> <li>– analizowanie małych niepowodzeń</li> <li>– spotkania zespołu po każdej rozgrywce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– posługiwanie się różnymi językami</li> <li>– niezrozumienie zasad na początku gry</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Literatura

1. Borkowska B., Łyda M. (red.): *Kultura dialogu. Tożsamość europejska a edukacja*, Katowice 2004.
2. Peltokorpi V.: *Intercultural Communications in foreign subsidiaries: The influence of expatriates' language and cultural competencies*, „Scandinavian Journal of Management” 2010.
3. Arasaratnama L.A., Doerfel M.L.: *Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives*, „International Journal of Intercultural Relations” 2005, no. 29.
4. Barge J.K., Pearce W.B.: *A reconnaissance of CMM research*, „The Journal of Systemic Consultation & Management” 2004, vol. 15, iss. 1.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej 2005, nr 1.
6. Paliwoda-Matiolańska A.: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
7. Flejterska E., Gracz L., Rosa G.: *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INTERCULTURAL ORGANIZATIONS**

### **Symmary**

Author of this article view the problem of knowledge management in intercultural organizations with including communications between peoples from the same or another culture.

*Translated by Ewa Więcek-Janka*