



DOI: 10.18276/sip.2016.44/3-06

Aleksandra Olejniczak*

Uniwersytet Łódzki

KOMUNIKACJA W ŚRODOWISKU WIELOKULTUROWYM

Streszczenie

W ostatnich latach coraz większą wagę zaczęto zwracać na aspekty wielokulturowe w organizacjach. Komunikacja jest ważnym elementem zarządzania, a komunikacja w środowisku wielokulturowym jest procesem jeszcze trudniejszym. W artykule opisano proces komunikacji, podano różne definicje komunikacji. Zwrócono uwagę na efektywną komunikację oraz na bariery komunikacyjne i metody pokonywania tych barier. Celem artykułu jest opisanie trudności występujących w komunikacji w organizacji wielokulturowej oraz zaprezentowanie efektywnych metod pokonywania tych barier.

Słowa kluczowe: komunikacja, kultura

Wprowadzenie

W każdej organizacji komunikacja ma duże znaczenie. Proces komunikowania nie jest procesem łatwym, każdy z nas jest inny i dany przekaz może mieć zupełnie inne znaczenie dla nadawcy i odbiorcy. Bardzo łatwo jest popełnić błąd podczas dekodowania informacji. Często ten błąd popełniany jest nieświadomie. Możemy spróbować sobie wyobrazić, jak wiele dodatkowych trudności może sprawić nam komunikacja w środowisku wielokulturowym. W takiej sytuacji mamy dodatkowe

* Adres e-mail: olaolejniczak@o2.pl.

bariery, które są wyzwaniem zarówno dla nadawcy, jak i odbiorcy. Szczególnie w zarządzaniu organizacją międzynarodową komunikacja wielokulturowa ma ogromne znaczenie i w ostatnich latach szkolenia z tego zakresu stały się coraz bardziej popularne i powszechne.

1. Proces komunikacji

Komunikacja w organizacji odgrywa bardzo ważną rolę – jak powiedzieli Kreitner i Kinicki: „Zarządzanie jest komunikacją. Każda funkcja kierownicza zawiera w sobie jakąś formę bezpośredniej lub pośredniej komunikacji” (Szaban, 2012, s. 471). Organizacja to pracownicy, zatem komunikacja w organizacji wpływa na relacje pracownicze. Termin *komunikowanie* pochodzi od łacińskiego czasownika *communicare*, co oznacza zawiadamiać, być w relacji z kimś, uczestniczyć w czymś, oraz od rzeczownika *communio*, czyli wspólność, poczucie łączności (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 444). W literaturze możemy znaleźć wiele definicji komunikacji. Jest to bardzo szerokie pojęcie, które zawiera w sobie komunikowanie i komunikowanie się.

Tabela 1. Definicje komunikacji według różnych autorów

B. Dobek-Ostrowska	Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki
P. Wachowiak	Komunikowanie oznacza wzajemne przekazywanie przez ludzi informacji, uczuć, umiejętności za pomocą pewnych symboli, takich jak: słowa, liczby, dźwięki, obrazy, gesty, mimika czy dotyk
J. Stankiewicz	Komunikowanie się to dynamiczny, dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej poprzez odpowiednie kanały między nadawcą i odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakty ze sobą
Z. Nęcki	Komunikowanie interpersonalne to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania
M. Andersen, W. Lewis, J. Murray	Komunikacja to proces, dzięki któremu dana osoba przez użycie słyszalnych lub wizualnych symboli powoduje znaczenie u jednego lub większej liczby słuchaczy

cd. tabeli 1

M. Defleur	Komunikacja to akt, który jest środkiem wyrażania norm grupowych, sprawowania kontroli społecznej, przydzielania ról, koordynacji wysiłków
R. Ross	Komunikacja jest procesem sortowania, selekcji i przesyłania symboli w taki sposób, który pomaga słuchaczowi przyjąć i odtworzyć w jego umyśle znaczenie zawarte w umyśle komunikującego
W. Schramm	Komunikacja jest narzędziem, które pozwala społeczeństwu egzystować
R. Verderber	Komunikacja to transakcyjny proces kreowania znaczenia przez uczestników procesu, zarówno na poziomie interpersonalnym, jak i publicznym

Źródło: Rutka, Wróbel (2012), s. 116.

We współczesnym świecie nie możemy funkcjonować bez komunikacji: mówimy, piszemy, informujemy, współpracujemy, pomagamy, używamy różnych gestów, wyrażamy uczucia. Elementem koniecznym komunikacji jest interakcja między co najmniej dwiema osobami, które świadomie chcą wymienić się informacją. Interakcja łączy się ze stosunkami interpersonalnymi, co oznacza, że stosunki te mogą mieć charakter partnerski lub też opierać się na stosunku dominacji i podporządkowania się. Proces komunikacji składa się z następujących elementów (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 448):

- a) kontekst (miejsce i czas, warunki, w jakich odbywa się proces komunikowania);
- b) uczestnicy (nadawca i odbiorca);
- c) komunikat (przekaz: symbole, kodowanie i dekodowanie, forma i organizacja);
- d) kanał (droga przekazu i środki transportu, za pomocą których przekaz pokonuje dystans między nadawcą i odbiorcą);
- e) szum informacyjny (zakłócenia);
- f) sprzężenie zwrotne.

2. Efektywna komunikacja

Efektywne komunikowanie się oznacza przekazanie informacji drugiej osobie w taki sposób, w jaki chcemy, i zrozumienie naszej wiadomości przez drugą stronę w taki sposób, w jaki ta druga strona chce (Lane, Distefano, 2006, s. 12). Komunikacja jest najbardziej efektywna, jeśli nadawca i odbiorca przekazu rozumieją wiadomość w ten sam sposób. Każda jednostka jest nacechowana indywidualnym doświadczeniem, uczuciami, ideami, nastrojami, wykonywanymi zajęciami, religią, dlatego też komunikat wysłany i odebrany nie zawsze ma takie samo znaczenie (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 450). Nasz sposób myślenia oraz różnice pomiędzy nadawcą i odbiorcą wpływają na sposób kodowania i dekodowania wiadomości.

W organizacji komunikacja jest bardzo ważna i widoczna na każdym polu działalności pracownika. Komunikacja wewnątrz organizacji to proces przekazywania informacji mający na celu wywołanie u pracowników zrozumienia dla decyzji podejmowanych w zakresie organizacji i zarządzania organizacją oraz budowanie podstaw lojalności i identyfikacji z firmą (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 457). Komunikowanie w organizacji może mieć charakter interpersonalny (połączenia osobistych kontaktów członków systemu z przekazywaniem zapowiedzi od kierownika w dół struktury) oraz grupowy (stała część komunikacji w organizacji). Griffin (2004, s. 17) opisuje trzy role menedżerskie i w każdej z tych ról komunikacja jest bardzo istotna:

- a) role interpersonalne: reprezentanta, przywódcy, łącznika, które wymagają kontaktów z innymi ludźmi;
- b) role informacyjne: menedżera jako obserwatora, propagatora informacji i rzecznika, które wymagają przetwarzania informacji;
- c) role decyzyjne: menedżera jako przedsiębiorcy, osoby przeciwdziałającej zakłóceniom, dysponenta zasobów i negocjatora; przede wszystkim odnoszą się one do decyzji, które trzeba podjąć.

Ważne jest zarówno to, co wypowiadamy, czyli słowa, jak i gesty, mimika, ton głosu, postawa ciała. Ze względu na powyższe części składowe dzielimy komunikację na werbalną i niewerbalną. Wielu badaczy przytacza zasadę Mehrabiana: 7–38–55 (Sulski, 2014, s. 64). Z tej zasady wynika, że 7% przekazu wypowiedziane jest za pomocą słów, 38% jest oddane za pomocą głosu (wysokość, barwa, modulacja itp.), a 55% za pomocą języka ciała. Zatem komunikacja werbalna stanowi tylko 7%,

a komunikacja niewerbalna aż 93% przekazu. Szczególnie w środowisku wielokulturowym ważna jest świadomość znaczenia komunikacji werbalnej i niewerbalnej, ponieważ różnice językowe oraz różne interpretacje gestów mogą mieć duże znaczenia dla powodzenia organizacji na danym rynku. W przypadku komunikacji werbalnej dużą rolę odgrywa język i odpowiednie zrozumienie danego zwrotu w języku kraju goszczącego. W tabeli 2 przedstawione zostały nazwy firm, które weszły na polski rynek, a ich nazwy w języku polskim mogą przywoływać różne skojarzenia.

Tabela 2. Przykładowe nazwy marek producentów zagranicznych

Marka	Kraj pochodzenia	Produkt
Osram	Niemcy	żarówki
Pupa Milano	Włochy	kosmetyki
Siku	Niemcy	zabawki
Sram	USA	sprzęt rowerowy
SYF	USA	organizacja pozarządowa

Źródło: Sulski (2014), s. 68.

Komunikacja niewerbalna w środowisku wielokulturowym może sprawiać jeszcze więcej kłopotów niż komunikacja werbalna. Co ważne, nieświadomość różnic w komunikacji niewerbalnej może doprowadzić do końca współpracy osób wywodzących się z różnych kultur. Na komunikację niewerbalną składają się: kinestyka (gesty, język ciała, wyraz twarzy), ubiór i wygląd zewnętrzny, dystans między dwiema osobami. Te same gesty mogą mieć różne znaczenia w różnych kulturach, na przykład pukanie się w czoło/głowę we Francji, Włoszech i Niemczech oznacza „jesteś głupi”, w Hiszpanii i Wielkiej Brytanii – „jaki jestem bystry/mam pomysł”, a w Argentynie i Peru – „myślę” lub „pomysł”. Mimika może oznaczać różne emocje w zależności od norm kulturowych, na przykład kontakt wzrokowy – należy wziąć pod uwagę różnice w intensywności kontaktu wzrokowego tak, aby rozmówca czuł się komfortowo (Sulski, 2014, s. 71):

- a) kontakt wzrokowy intensywny – świat arabski, romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie i kraje latynoamerykańskie,

- b) kontakt wzrokowy stały – kraje północnoeuropejskie i kraje północnoamerykańskie,
- c) kontakt wzrokowy umiarkowany – Korea Południowa, Tajlandia, większość krajów afrykańskich,
- d) kontakt wzrokowy niebezpośredni – większość krajów azjatyckich.

Podobnie ważne jest zachowanie odpowiedniego dystansu z rozmówcą. Odległość od rozmówcy zależy od kręgu kulturowego może się wahać od 0,3 do 1 m. Najkrótszy dystans charakteryzuje kraje arabskie, a największą odległość z rozmówcą należy zachować w Japonii.

3. Bariery komunikacyjne w środowisku wielokulturowym i metody ich pokonywania

Komunikowanie się stanowi główną część kultury (Krzykała-Schaefer, 2010, s. 132). Aby skutecznie komunikować się w środowisku wielokulturowym, należy uwzględnić zarówno kulturę, jak i język. Kultura warunkuje nasze zachowanie. W komunikacji międzykulturowej ważne są wartości, język, preferencje i uprzedzenia, tradycje i zwyczaje członków różnych kultur. Komunikacja w środowisku wielokulturowym może się okazać trudniejsza niż komunikacja w środowisku monokulturowym i dlatego ważne jest, aby zdać sobie sprawę z tego, jakie bariery komunikacyjne możemy spotkać.

Główne bariery komunikacyjne w środowisku wielokulturowym to (Glinka, Jelonek, 2010, s. 110):

1. Konstruowanie rzeczywistości

Każdy z nas jest ukształtowany przez naszą kulturę i w momencie komunikacji z osobą wywodzącą się z innej kultury możemy doświadczyć różnic kulturowych. Świadomość tych różnic możemy nabyć poprzez bezpośredni dłuższy kontakt z osobami reprezentującymi inne kultury lub dzięki szkoleniom z zakresu komunikacji międzykulturowej.

2. Tożsamość kulturowa

Każdy z nas ma wykształconą tożsamość kulturową, która ukształtowana została poprzez nasz język, zwyczaje, tradycje, religię. Jesteśmy przyzwyczajeni do wartości w obrębie naszej kultury. W komunikacji wielokulturowej możemy zostać

zaskoczeni przez odmienne zwyczaje i wartości wyznawane przez osoby o innej tożsamości kulturowej.

3. Błąd atrybucji i zła komunikacja

Często nawet doświadczeni negocjatorzy odwołują się do swojej kultury podmiotowej podczas komunikacji wielokulturowej. Zamiast dostrzec różnice kulturowe, winą za błędy komunikacyjne obarczają złe motywy negocjacyjne drugiej strony. Jest to tak zwana pułapka atrybucji.

4. Stereotypy

Porządkując otaczającą nas rzeczywistość, ulegamy stereotypom, czyli przypisujemy grupie cechy jednostki.

5. Rozumowanie i poznanie

Również różny może być sposób gromadzenia informacji, wnioskowania i podejmowania decyzji w środowisku wielokulturowym. Glenn (1981) opracował teorię rozumowania opartą na przeciwstawieniu funkcjonowania na podstawie autorytetu, zasady i precedensu (rozumowanie intuicyjne) oraz obserwacji, doświadczenia i pragmatyzmu (rozumowanie konceptualne). Rozumowanie intuicyjne możemy zaobserwować w mniejszych, homogenicznych, mniej wyspecjalizowanych społecznościach, w których bazuje się na precedensie i doświadczeniu historycznym. Z kolei rozumowanie konceptualne jest typowe dla bardziej rozwiniętych i zróżnicowanych społeczeństw, które traktują zasady jako idee, które należy stosować empirycznie i w razie potrzeby zmieniać lub odrzucać.

6. Komunikacja wysokiego i niskiego kontekstu

Niski lub wysoki kontekst wpływa na bezpośredni lub pośredni styl komunikowania się.

Komunikacja międzykulturowa jest coraz bardziej powszechna i w związku z tym Humes przedstawił psychospołeczne fundamenty, na których można budować zarządzanie i komunikowanie międzykulturowe (Szaban, 2012, s. 497):

- a) poszanowanie i grzeczność – należy okazać innym zrozumienie i szacunek dla inności;
- b) tolerancja – jest to nie tylko szanowanie innych poglądów czy wierzeń, ale również innych praktyk podczas wykonywania pracy czy popełnianie błędów;

- c) identyfikacja problemów – należy znaleźć źródło problemu, odnosząc się do różnic kulturowych, osób zaangażowanych w daną sytuację i kontekstu sytuacyjnego;
- d) kulturowe tabu – należy poznać drugą kulturę i być wyczulonym na wrażliwe aspekty kulturowe, aby nikogo nie urazić;
- e) znajomość praw – pozwoli uniknąć nieporozumień i niepotrzebnych kosztów;
- f) zachęcanie do integracji – poprzez kontakt bezpośredni osoby wywodzące się z różnych kultur mogą się lepiej poznać i dostrzec różnice kulturowe;
- g) uproszczenie języka – język angielski stał się podstawowym językiem komunikacyjnym w środowisku międzynarodowym, jednak nie dla wszystkich jest to język ojczysty i dlatego należy używać jego prostej formy, aby był zrozumiały dla wszystkich uczestników procesu komunikacji;
- h) rozumienie języka kraju – chodzi o język kraju, w którym prowadzona jest działalność biznesowa.

W ostatnich latach coraz większą wagę przywiązuje się do edukacji kulturowej, aby zwiększyć świadomość kulturową wśród studentów i pracowników. Owocne są szkolenia z zakresu różnic kulturowych, które pomagają wykształcić odpowiednie umiejętności komunikacyjne potrzebne we współpracy wielokulturowej. Poprzez porównanie różnych kultur uczestnicy szkolenia dostrzegają różnice i podobieństwa, omawiają napotkane trudności komunikacyjne, odgrywając określone scenki rodzajowe. Po ukończeniu szkolenia są bardziej świadomi kulturowo, co jest bardzo pomocne w pracy w zespole wielokulturowym. Dzięki temu są bardziej świadomi swojej kultury, ale zarazem otwarci na nowe kultury tak różne od ich kultury podmiotowej.

Adler dostrzegł trzy główne trudności w porozumiewaniu się międzykulturowym (Szaban, 2012, s. 501). Są to wzorce kulturowe, które sprawiają, że nieświadomie postrzegamy sytuacje poprzez narzucony nam wzór kulturowy; różnice w interpretacji obserwowanych zachowań oraz ocena danej kultury jako dobrej lub złej. Aby pokonać powyższe trudności, można stosować cztery strategie:

- a) adaptację – uznanie różnic międzykulturowych i dostosowanie się do nich;
- b) zmiany strukturalne – zmianę struktury zespołów międzykulturowych, czyli reorganizację;

- c) interwencję menedżera – określenie podstawowych norm na początku pracy zespołu wielokulturowego lub włączenie się menedżera wyższego szczebla w momencie powstania problemu;
- d) wykluczenie – wyłączenie niektórych członków zespołu, gdy inne metody zawiodły.

Podsumowanie

W artykule został opisany proces komunikacji, który jest zarówno elementem ważnym, jak i trudnym w każdej organizacji. Szczególnie wymagająca jest sytuacja, gdy pracujemy w zespole wielokulturowym. Wtedy oprócz wymagań związanych z komunikacją musimy wziąć pod uwagę trudności wynikające z różnic kulturowych. W ostatnich latach duży nacisk kładziony jest na szkolenie kulturowe, które sprawiają, że jesteśmy bardziej świadomi swojej kultury, ale zarazem odkrywamy inne kultury i stajemy się otwarci na tę inność. Wiedza z zakresu różnic kulturowych jest przydatna nie tylko w życiu prywatnym, ale szczególnie w sferze zawodowej. Często kluczem do sukcesu w negocjacjach międzynarodowych jest wiedza z zakresu różnic kulturowych.

Literatura

- Glinka, B., Jelonek, A.W. (2010). *Zarządzanie międzykulturowe*. Kraków: Wyd. UJ.
- Griffin, R.W. (2010). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Krzykała-Schaefer, R. (2010). *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*. Poznań: Wyd. WSB.
- Lane, H., Distefano J., Maznevski M. (2006). *International Management Behavior*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Rutka, R., Wróbel, P. (2012). *Organizacja zachowań zespołowych*. Warszawa: PWE.
- Sulski, P. (2014). *Kulturowe uwarunkowania biznesu międzynarodowego*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Szaban, J.M. (2012). *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*. Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wolters Kluwer.

COMMUNICATION IN INTERCULTURAL ENVIRONMENT

Abstract

Recently more attention has been paid to intercultural aspects of organization. Communication is an important element of organization and intercultural communication seems to be more difficult process. In the article the process of communication was described, giving different definitions of communication. Effective communication, the difficulties in communication and the methods of facing those difficulties were highlighted.

Keywords: communication, culture

JEL code: F23