

Dorota Kanafa-Chmielewska

Uniwersytet Wrocławski

UTRUDNIENIA W KOMUNIKOWANIU SIĘ W KORPORACJACH TRANSNARODOWYCH

1. Wstęp

W niniejszym artykule zostaną przedstawione bariery, które mogą pojawić się w procesie komunikowania się w firmach globalnych, czyli w przedsiębiorstwach działających na terenach różnych gospodarek narodowych, w różnych systemach kulturowych, politycznych, walutowych i celnych. Wspomniane organizacje podlegają w mniejszym lub większym stopniu centralnej kontroli zarządzania i są współzależne (łączą je określone więzy kapitałowe, a nierzadko również produkcyjne) [Murdoch 1999].

W związku z rosnącym znaczeniem umiejętności komunikowania się w środowisku wielokulturowym coraz powszechniejsze staje się wprowadzanie do szkół wyższych o profilu ekonomicznym zajęć, które mają umożliwić nabycie kompetencji w tym zakresie. Szkolenia nie dotyczą jedynie negocjacji, lecz przede wszystkim funkcjonowania w firmach globalnych na co dzień. W literaturze przedmiotu jako cechy ułatwiające pracę w środowisku międzynarodowym wymienia się m.in.: umiejętność nawiązywania kontaktów, elastyczność, stabilność emocjonalną, tolerancję niepewności, chęć pracy z ludźmi, którzy należą do innej kultury; empatię oraz zainteresowanie odmiennymi kulturami [Planken, van Hooft, Korzilius 2004; Munshi, McKee 2001; Yunxia 2001; Martin 1999; Victor 1999; Chapel 1998].

2. Formy komunikacji interpersonalnej

Komunikacja jest porozumiewaniem się, procesem przekazywania informacji między ludźmi. Zgodnie z modelem, który proponują C. Shannon i W. Weaver, komunikacja odbywa się między nadawcą i odbiorcą przekazu. Treść jest zakodowana i do jej emisji wykorzystywany jest odpowiedni kanał [Beamer 1992]. Rola

przekazywania informacji w firmach wiąże się z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, przewodzeniem i kontrolowaniem. Pracownicy muszą się komunikować z osobami zajmującymi podobne miejsce w hierarchii przedsiębiorstwa, przełożonymi, podwładnymi i pracownikami innych oddziałów firmy, również zagranicznych [Uber Grosse 2002; Kurcz 2000; Stankiewicz 1999; Griffin 1998; Verluyten 1997].

W korporacjach transnarodowych pracownicy dużą część czasu spędzają na omawianiu swoich zadań. Menedżerowie poświęcają na komunikację werbalną od 50 do 90% czasu pracy. Ta forma porozumiewania się sprzyja reakcji zwrotnej i wymianie poglądów, jest łatwa w użyciu, nie wymaga także dodatkowych sprzętów. Do jej wad należy przede wszystkim nietrwałość ustnego przekazu [Griffin 1998].

Wśród rodzajów wypowiedzi można wyróżnić (1) polecenia i instrukcje (w celu wywarcia wpływu na zachowania innych); (2) pytania (ukierunkowane na uzyskanie informacji); (3) informacje. Wspomniane rodzaje mogą służyć do tworzenia klas wypowiedzi. W tym celu stosuje się również [Argyle 1991]:

- mowę nieformalną (okazjonalne pogawędki, żarty i plotki);
- wyrażanie emocji i postaw interpersonalnych;
- wypowiedzi wykonujące (illokucje i perlokucje);
- formalności społeczne (standardowe zwroty, np. dziękuję);
- wypowiedzi ukryte (ważniejsze znaczenie występuje na drugim planie);
- język.

Komunikacja pozawerbalna odbywa się m.in. dzięki mimice, przy czym najbardziej ekspresyjne obszary ludzkiej twarzy to brwi oraz usta. Sygnałem skierowania uwagi i zsynchronizowania mowy jest tzw. wpatrywanie się (*gaze*). Ludzie porozumiewają się poprzez gesty rąk i inne ruchy ciała. Dzięki gestykulacji można [Argyle 1991]:

- 1) określać strukturę wypowiedzi;
- 2) wskazywać obiekty (ludzi lub przedmioty);
- 3) podkreślać coś;
- 4) przedstawiać kształty, rozmiary lub ruchy.

Część gestów, zwanych emblematami, ma znaczenie konwencjonalne. Jest wśród nich np. kiwanie lub kręcenie głową, znak autostop czy gesty powszechnie uznawane za obraźliwe. Ruchy ciała ujawniają stan emocjonalny i poza mimiką twarzy są dodatkową wskazówką w jego odczytywaniu (np. zaciśnięte pięści są charakterystyczne dla agresji). Postawa ciała wskazuje typ zachowania ekspresyjnego, ujawniający się w sposobie chodzenia, stania czy siadania. Może przedstawiać pewność siebie, zastanawianie się, odmowę czy też pozycję zajmowaną w społeczeństwie (zazwyczaj postawa ciała menedżera różni się od postawy osoby pracującej fizycznie w fabryce). Komunikacja zachodzi przez kontakt dotykowy, który w każdej kulturze regulują ściśle zasady. Antropolodzy dzielą kultury na

kontaktowe (np. Afryka Północna) i niekontaktowe (Europa, Ameryka Północna). Komunikacja niewerbalna służy podtrzymywaniu komunikacji werbalnej i, podobnie jak ona, ma na celu komunikowanie interpersonalnych postaw i emocji, auto-prezentację, zachowywanie rytuałów i ceremonii [Argyle 1991].

Do przekazywania informacji wykorzystuje się również słowo pisane. Zaletą tej formy porozumiewania się jest jej trwałość. Ponadto piszący może przemyśleć treść informacji i dokonać potrzebnych korekt i uzupełnień. Dokładność przekazu pozwala na ujęcie ważnych szczegółów. Gdy istotna jest trwałość zapisu, również należy stosować omawianą formę komunikacji. Jej wadą jest zahamowanie reakcji zwrotnej i wymiany poglądów, ponieważ nadawca nie wie, czy i kiedy odbiorca przeczyta jego wiadomość. Ponadto, jeśli w tekście znalazł się błąd, znalezienie i skorygowanie go może zająć więcej czasu niż wyjaśnienie nieporozumień np. w rozmowie telefonicznej [Stankiewicz 1999; Griffin 1998].

3. Bariery w komunikowaniu się w korporacjach międzynarodowych

Większość badań dotyczących komunikacji interkulturowej w biznesie prowadzi się w dwóch obszarach z osobna – międzynarodowego biznesu i międzykulturowej komunikacji. Ryzyko z tym związane polega na tym, że modele będące wynikiem tych eksploracji mogą dotyczyć któregoś z dwóch wcześniej wspomnianych zagadnień z osobna, a nie kwestii interkulturowej komunikacji w biznesie. Autorzy koncentrujący swoje badania w obszarze międzynarodowego biznesu często omawiają komunikacyjne aspekty negocjacji oraz selekcji i szkolenia pracowników, którzy mają otrzymać posadę w zagranicznej filii przedsiębiorstwa. W tym nurcie poszukuje się przyczyn porażki ekspatów [Mendenhall, Oddou 1986], tworzy modele użyteczne w procedurze selekcji [Nicholson, Stepina, Hochwarter 1990]. Jednak nacisk położony jest na funkcjonalne, a nie komunikacyjne problemy firmy.

W innych badaniach szczególną uwagę poświęca się postawom kulturowym wpływającym na zachowania w kontaktach międzynarodowych [Hall 1959; Hofstede 1980; Hofstede, Neuijen, Ohayv 1990]. Badania z dziedziny komunikacji interkulturowej rzadko dotyczą różnic występujących w kontaktach biznesowych. Umieszczone są raczej w szerszym kontekście kulturowym. T. Holtgraves [1997] badał, czy i jak kultura wpływa na bezpośredni lub pośredni styl komunikacji. W.B. Gudykunst, I. Matsumoto, S. Ting-Toomey [1996] wykazali, że czynniki indywidualne są lepszym predyktorem stosowania wysokiego lub niskiego kontekstu komunikacyjnego niż indywidualizm/kolektywizm kultury, w której dana jednostka funkcjonuje. Przedmiotem licznych badań jest akulturacja imigrantów [Laroche, Kim, Hui 1997]. Inne eksploracje dotyczą porównań zachowań komunikacyjnych opartych na kulturowych odmiennościach ról i zasad społecznych [Hammer, Nishida,

Wiseman 1996; 1998] oraz wpływu indywidualizmu/kolektywizmu na społeczne interakcje [Triandis 1989]. Niektórzy autorzy starają się budować kompleksowe modele komunikacji biznesowej, uwzględniające szereg czynników, np. strategię firmy, kontekst kulturowy i komunikacyjny (za: [Varner 2000]).

Utrudnienia w komunikowaniu się w korporacjach międzynarodowych mają tło kulturowe. Znaczące różnice między krajami dotyczą nie tylko języka, lecz również geografii, historii, religii, systemu politycznego i ekonomicznego [Nowak, Dong 1997]. Należy jednak pamiętać, że kadra zarządzająca filiami zagranicznych przedsiębiorstw to ludzie często pochodzący z klas uprzywilejowanych, wykształceni w najlepszych wyższych uczelniach na świecie. Komunikacja w korporacji nie jest silnie osadzona w konkretnej kulturze narodowej, lecz w specyficznej kulturze klasowej i organizacyjnej [Murdoch 1999]. Zgodnie z badaniami G. Hofstede [2000], przeprowadzonymi w różnych filiach IBM na świecie, we wszystkich badanych jednostkach panowała taka sama kultura organizacyjna i brakowało zewnętrznego (narodowego) punktu odniesienia. Na podstawie wspomnianych badań można przypuszczać, że bariery w komunikacji interpersonalnej mogą być mniejsze niż powszechnie się uważa.

Bariery w porozumiewaniu się, mogą dotyczyć [Bell 1992]:

- czynników fizycznych (czas, środowisko, preferowany typ komunikacji – „twarzą w twarz”, przez telefon),
- czynników kulturowych (etnicznych, religijnych, społecznych),
- czynników percepcyjnych (rozumienia przekazu z własnej perspektywy),
- czynników emocjonalnych (uczuć słuchającego),
- czynników lingwistycznych (inny język mówiącego i słuchającego, używanie słownictwa spoza zakresu rozumianego przez słuchacza),
- czynników niewerbalnych (jak coś zostało powiedziane, mimika mowa ciała),
- podzielności uwagi/działania konkurencyjne (zdolność/skłonność do robienia innych rzeczy podczas odbioru komunikatów).

Poniżej zostaną przedstawione badania dotyczące komunikacji mimicznej związanej z emocjami, która ma podstawowe znaczenie dla porozumiewania się. Wspomnianym obszarem eksploracji zajmuje się psychologia kulturowa. Jej głównymi celami są: odczytywanie ukrytych znaczeń nadających kształt procesom psychicznym, badanie znaczeń występujących w różnych grupach etnicznych oraz rozpoznawanie, jak są one przyswajane w społeczeństwie [Schweder, Haidt 2005]. Istotną grupę eksploracji stanowią studia okazywania i odczytywania emocji zarówno w kontekście intra-, jak i interkulturowym. Do tego obszaru zaliczają się również te niżej przedstawione.

To, czy ludzie pochodzący z różnych kultur podobnie wyrażają emocje mimiką, wiąże się z teoriami dotyczącymi stopnia, w jakim emocje są wynikiem ewolucji, genetyki, czy uwarunkowań kulturowych. K. Darwin [1959] był przekonany o

ich uniwersalnym charakterze, ale już od lat 30. XX wieku, zwolennicy nauk społecznych twierdzili, że istnieją różnice kulturowe w wyrażaniu emocji, jednak z czasem ich badania zostały zweryfikowane. Dalsze studia dowiodły, że emocje są z jednej strony uniwersalne, z drugiej ich wyrażanie jest zróżnicowane międzykulturowo.

Na uniwersalność mimicznego wyrażania emocji wskazuje kilka typów badań. Pierwsze można odnaleźć we wczesnych pracach P. Ekmana poświęconych odizolowanej kulturze ludu Fore z Nowej Gwinei oraz studiach C. Izarda nad kulturami piśmiennymi. W badaniach tych oceniano, czy ludzie mówiący różnymi językami i łączący z emocjami odmienne wierzenia w podobny sposób nazywają emocje przedstawione na spreparowanych fotografiach twarzy. Przeprowadzono je w dziesiątkach kultur. Udowodniły, że w różnych kulturach ludzie oceniają emocje z dokładnością, która przekracza przypadek, czyli od 17 do 50%, zwykle między 60 a 80%. Emocje rozpoznawane interkulturowo to według różnych autorów radość, złość, pogarda, wstręt, strach, smutek, zaskoczenie, wstyd lub poczucie winy [Keltner, Ekman 2005; Doliński 2000].

W innych pracach badawczych wykorzystano międzykulturowe odpowiedniki znaczenia bodźców emocjonalnych przy relatywnym braku oddziaływania uwarunkowanych kulturowo kanonów okazywania emocji. Podczas oglądania stresującego filmu na twarzach japońskich i amerykańskich studentów pojawiały się emocje negatywne wyrażane w ten sam sposób w obu wspomnianych grupach [Ekman 1973]. Odkryto również, że pięcio- i dwunastomiesięczne japońskie i amerykańskie niemowlęta wyrażały złość wynikającą z ograniczenia możliwości poruszania ręką za pomocą podobnych wyrazów twarzy, pozycji ciała i dźwięków [Camras i in. 1992]. Badania etologiczne, choć mogą nie być wolne od tendencyjności pojedynczego obserwatora, również wskazują na międzykulturową uniwersalność emocji [Eibl-Eibesfeldt 1998].

Wyraz twarzy należy do najbardziej uniwersalnych sposobów okazywania emocji. Ma podstawowe znaczenie w różnych kulturach, w wielu sytuacjach społecznych, do których należą m.in. kształtowanie więzi, negocjowanie pozycji społecznej czy przeprosiny z powodu naruszenia norm [Keltner, Ekman 2005].

Niewiele dowodów wskazuje na różnice w interpretowaniu i ekspresji emocji [Keltner, Ekman 2005]. Osoby należące do różnych kultur przypisują inną intensywność emocjom pojawiającym się na twarzy, np. Japończycy (w odróżnieniu od Amerykanów) twierdzili, że pokazane im na fotografiach twarze wyrażają więcej emocji. Poza tym według nich najbardziej intensywny był wyraz wstrętu, dla drugiej z wspomnianych grup – szczęścia i złości [Matsumoto, Ekman 1989].

Amerykańscy studenci częściej niż japońscy twierdzili, że osoba z uśmiechem Duchenne (uśmiech Duchenne – nazwany tak od nazwiska naukowca, który go odkrył i po raz pierwszy opisał, charakteryzuje go uniesienie kąćków ust do góry, zmarszczenie skóry w okolicach oczu i „szczerzy serdeczny błysk w oku”) jest bardzo towarzyska. U ludzi należących do różnych kultur podobne wyrazy twarzy

wywołują różne zdarzenia. Na przykład japońscy studenci za bardziej właściwe uznają okazywanie negatywnych emocji członkom grup obcych, amerykańscy zaś osobom z własnej grupy. Hindusi, widząc uśmiech Duchenne, częściej mówili, że towarzyszy on afiliacji, natomiast Amerykanie wspominali o indywidualnych osiągnięciach. Według badaczy jest to typowe dla kultur kolektywistycznych (np. Indii) i indywidualistycznych (np. USA). Istnieją również specyficzne sposoby okazywania pewnych emocji, np. mimo że zażenowanie jest interpretowane jednakowo w kulturze amerykańskiej i hinduskiej, mieszkańcy Indii jako sposób jego okazywania wymieniali zagryzanie języka – południowoazjatycki sposób okazywania emocji samoświadomościowych [Keltner, Ekman 2005].

4. Podsumowanie

Praca w korporacjach międzynarodowych jest coraz powszechniejsza. Na styku różnych kultur mogą pojawiać się nieporozumienia wynikające z wielu czynników, które są barierami w porozumiewaniu się. Ale czy rzeczywiście ludzie należący do odmiennych kultur tak bardzo między sobą się różnią? Badania przedstawione w niniejszym artykule skłaniają do przeczącej odpowiedzi na to pytanie, zwłaszcza gdy weźmie się pod uwagę tak podstawowy aspekt komunikacji interpersonalnej, jak mimiczna ekspresja emocji. Badacze zajmujący się psychologią międzykulturową dostarczają coraz więcej dowodów na to, że komunikacja między osobami reprezentującymi różne narodowości może być łatwiejsza niż dotąd sądzono.

Literatura

- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991.
- Beamer L., *Learning Intercultural Communication Competence*, "The Journal of Business Communication" 1992, vol. 29, nr 3.
- Bell A.H., *Business Communication: Toward 2000*, South-Western Publishing, Cincinnati 1992.
- Camras L.A. in., *Japanese and American Infants' Responses to Arm Restraints*, "Developmental Psychology" 1992, vol. 28.
- Chapel W.B., *Advising Graduate Students for Successful International Internships*, "Business Communication Quarterly" 1998, vol. 61, nr 4.
- Darwin K., *O wyrazie uczuć u człowieka i zwierząt*, PWRiL, Warszawa 1959.
- Doliński D., *Ekspresja emocji. Emocje podstawowe i pochodne*, [w:] *Psychologia*, t. 2, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2000.
- Eibl-Eibesfeldt I., *Miłość i nienawiść*, PIW, Warszawa 1998.
- Ekman P., *Cross-cultural Studies of Facial Expression*, [w:] *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*, ed. P. Ekman, Academic Press, New York 1973.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.

- Gudykunst W.B., Matsumoto Y., Ting-Toomey S., *The Influence of Cultural Individualism-collectivism, Self Construals, and Individual Values on Communication Styles Across Cultures*, "Human Communication Research" 1996, vol. 22.
- Hall E.T., *Poza kultury*, PWN, Warszawa 1984.
- Hall E.T., *The Silent Language*, Anchor, Garden City 1959.
- Hammer M.R., Nishida H., Wiseman R.L., *The Influence of Situational Prototypes on Dimensions of Intercultural Communication Competence*, "Journal of Cross-Cultural Psychology" 1996, vol. 27.
- Hofstede G., *Cultures' Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills 1980.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D., *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, "Administrative Science Quarterly" 1990, vol. 35.
- Holmes P., *Negotiating Differences in Learning and Intercultural Communication*, "Business Communication Quarterly" 2004, vol. 67, nr 3.
- Holtgraves T., *Styles of Language Use: Individual and Cultural Variability in Conversational Indirectness*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1997, vol. 73.
- Keltner D., Ekman P., *Wyrażanie emocji twarzą*, [w:] *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, GWP, Gdańsk 2005.
- Kurcz I., *Język i komunikacja*, [w:] *Psychologia*, t. 2, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2000.
- Laroche M., Kim C., Hui M., *A Comparative Investigation of Dimensional Structures of Acculturation for Italian Canadians and Greek Canadians*, "Journal of Social Psychology" 1997, vol. 137.
- Martin J.S., *Intercultural Negotiation Training*, "Business Communication Quarterly" 1999, vol. 62, nr 2.
- Matsumoto D., Ekman P., *American-Japanese Cultural Differences in Intensity Ratings of Facial Expressions of Emotion*, "Motivation and Emotion" 1989, vol. 13.
- Mendenhall M., Oddou G., *Acculturation Profiles of Expatriate Managers: Implications for cross-Cultural Training Programs*, "Columbia Journal of World Business" 1986, vol. 21.
- Munshi D., McKee D., *Toward a New Cartography of Intercultural Communication: Mapping Bias, Business and Diversity*, "Business Communication Quarterly" 2001, vol. 64, nr 3.
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Nicholson J.D., Stepina L.P., Hochwarter W., *Psychological Aspects of Expatriate Effectiveness*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 1990, Suppl. 2.
- Nowak L., Dong D., *Intercultural Differences Between Chinese and Americans in Business*, "Business Communication Quarterly" 1997, vol. 60, nr 1.
- Planken B., van Hooft A., Korzilius H., *Promoting Intercultural Communicative Competence through Foreign Language Courses*, "Business Communication Quarterly" 2004, vol. 67, nr 3.
- Schweder R.A., Haidt J., *Psychologia kulturowa emocji – od starożytności po czasy współczesne*, [w:] *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, GWP, Gdańsk 2005.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.
- Triandis H.C., *Cross-cultural Studies of Individualism and Collectivism*, [w:] *Nebraska Symposium on Motivation*, ed. J.J. Berman, University of Nebraska Press, Lincoln 1989.
- Über Grosse Ch., *Managing Communication within Virtual Intercultural Teams*, "Business Communication Quarterly" 2002, vol. 65, nr 4.
- Verluyten S.P., *Business Communication and Intercultural Communications in Europe*, "Business Communication Quarterly" 1997, vol. 60, nr 2.
- Victor D.A., *Using Scenarios and Vignettes in Cross-Cultural Business Communication Instruction*, "Business Communication Quarterly" 1999, vol. 62, nr 4.

-
- Wang S., *International Student Writers: Turning Cultural Stress into Synergy*, "Business Communication Quarterly" 1998, vol. 61, nr 2.
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi*, Scholar, Warszawa 2002.
- Yunxia Z., *Using a Knowledge Based Approach to Develop Student Intercultural Competence in Industry*, "Business Communication Quarterly" 2001, vol. 64, nr 3.

DIFFICULTIES WITH COMMUNICATION IN MULTINATIONAL CORPORATIONS

Summary

Working for multinational corporation has now become commonplace. At the contact point of different cultures, some misunderstandings may occur derived from communication difficulties. Do people of divergent cultures vary so much? Research presented in the paper hints a negative answer to this question. In particular, if one takes into consideration such fundamental aspect of interpersonal communication as *facial expression of emotions*. Studies of cross-cultural psychology are finding more and more evidence that communication among people representing different cultures and nations can be easier than one has thought so far.