



Złożenie pracy online:  
**2012-11-26 11:48:17**  
Kod pracy:  
**8950**

Agata Kubiś  
(nr albumu: 16658\*Z/SUM)

Praca magisterska

**Wpływ kultury na komunikację wewnętrzną w międzynarodowej firmie -  
analiza studium przypadku Aker Solutions**

**Culture and its influence on the internal communication in a multinational company - a case study of Aker Solutions**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie strategiczne

Promotor: dr Anna Ujwary-Gil



## **Abstrakt**

W pracy omówiono następujące zagadnienie: komunikacja wewnętrzna w firmie międzynarodowej oraz wpływ różnic kulturowych na jej przebieg. Celem pracy było określenie interkulturowych kompetencji wpływających na efektywność komunikacji, wskazanie czynników podnoszących efektywność pracy w zespole wielokulturowym oraz określenie problemów komunikacyjnych w zespole wielokulturowym. Wpierw przedstawione zostały podstawowe zagadnienia z zakresu komunikacji i kultury, następnie dokonana jest analiza kompetencji interkulturowych pracowników Aker Solutions. Metodą badawczą, użytą w pracy był wywiad częściowo ustrukturyzowany. Analiza wskazała na większe znaczenie umiejętności miękkich, takich jak, słuchanie, cierpliwość, akceptacja, socjalizacja w efektywnej komunikacji, a niżeli kompetencje twarde, np. wiedza na temat innych kultur.

**Słowa kluczowe:** *kultura, komunikacja, komunikacja wewnętrzna, komunikacja interkulturowa, Model Kompetencji Interkulturowej,*

## **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the internal communication in a multinational company and the influence of cultural differences on its process. The aim of the research was defining intercultural competence influencing the multicultural team work, specifying factors improving communication effectiveness communication barriers as well as identifying intercultural communication challenges. Firstly, the theoretical background of communication and culture was introduced. Next, the analysis of intercultural competence of Aker Solutions employees was performed. Semistructured interview was applied. The results of the study were that soft skills such as listening, patience, acceptance, social are more important than hard skills, for example knowledge about different cultures.

**Key words:** *culture, communication, internal communication, intercultural communication, Intercultural Competence Model.*

## Spis treści

Wstęp .....	6
Rozdział 1. Teoria komunikacji – podstawowe założenia .....	8
1.1. Definicja komunikacji jej istota oraz proces.....	8
1.2. Modelowe ujęcia komunikowania się .....	15
1.3. Komunikacja interpersonalna w przedsiębiorstwie.....	24
1.4. Komunikacja wewnętrzna w organizacji międzynarodowej .....	33
Rozdział 2. Kultura a komunikacja w organizacji.....	38
2.1. Definicja kultury i powiązania komunikacyjno-kulturowe .....	38
2.2. Kulturowe uwarunkowania w komunikacji .....	41
2.3. Kompetencja komunikacyjna w ujęciu interkulturowym.....	45
2.4. Interkulturowa efektywność komunikacyjna .....	48
Rozdział 3. Metodyczne zagadnienia pracy .....	52
3.1. Przedmiot i cel badań .....	52
3.2. Pytania badawcze i metody badawcze .....	53
3.3. Wybór i charakterystyka badanej populacji.....	55
Rozdział 4. Komunikacja wewnętrzna w firmie międzynarodowej Aker Solutions oraz wpływ różnic kulturowych na jej przebieg.....	57
4.1. Wpływ doświadczenia międzykulturowego na pracę w grupie.....	57
4.2. Kulturowo- komunikacyjne aspekty pracy a jej efektywność .....	61
4.3. Kompetencja interkulturowa.....	67
4.4. Wnioski i podsumowanie badanie.....	71
Spis rysunków.....	75
Spis tabel .....	76
Bibliografia.....	77
Załączniki .....	81

Załącznik 1 – Wywiad częściowo ustrukturyzowany – układ ..... 81

Załącznik 2 – Wywiady..... 83

## Wstęp

---

W dobie globalizacji praca w zespole wielonarodowym staje się coraz bardziej powszechnym zjawiskiem. Otwarcie rynków europejskich sprawiło, że wiele osób wyjeżdża za granicę w celu podjęcia pracy. Zróżnicowanie kulturowe pracowników firm staje się coraz większe. Wraz z nim pojawiają się nowe wyzwania związane z problemami komunikacyjnymi na tle kulturowym. Temat komunikacji interkulturowej jest coraz częściej poruszany w świecie biznesu. Świadczą o tym choćby wydawane pisma naukowe: „*Journal of Intercultural Communication*”, „*Journal of International and Intercultural Communication*” i wiele innych publikacji naukowych.

Moje zainteresowanie tym tematem wzrastało wraz ze zdobywanym doświadczeniem pracy w grupach wielokulturowych. Zaczęłam zauważać jak różna jest praca w zespole wielonarodowym od współpracy z osobami z tego samego kraju. Własne doświadczenia, zainspirowały mnie do dokonania dokładnej analizy pracy w grupie wielokulturowej. Z tego też powodu praca ma na celu określenie interkulturowych kompetencji, które ułatwiają pracę w grupie wielokulturowej, wskazanie czynników podnoszących efektywność pracy w zespole interkulturowym, jak również określenie problemów komunikacyjnych w grupie wielokulturowej.

Teoretyczna część pracy oparta jest na literaturze przedmiotu: pozycjach książkowych, czasopiśmie branżowych oraz innych źródłach internetowych, zarówno w języku polskim jak i angielskim. Jakościową metodą badawczą wykorzystaną w tej pracy jest wywiad częściowo ustrukturyzowany pracowników firmy Aker Solutions.

Pierwszy rozdział opisuje teorię komunikacji, jej procesy oraz inne podstawowe zagadnienia istotne w komunikacji wewnętrznej firmy.

Drugi rozdział porusza tematykę kultury, jej definicję oraz powiązania z komunikacją. W tym rozdziale opisany również został model kompetencji interkulturowej, który służy do analizy części badawczej.

Trzeci rozdział przedstawia metodykę własnych badań. Do analizy wykorzystane zostały dane pierwotne pochodzące z wywiadów częściowo ustrukturyzowanych.

Postawione też zostały następujące pytania badawcze:

1. Jakie czynniki zewnętrzne oraz kompetencje interkulturowe w komunikacji pracowników wielokulturowych podnoszą jej efektywność?

W celu odpowiedzi na główne pytanie badawcze, oraz pogłębionej analizy tematu pracy wprowadziłam dwa szczegółowe pytania badawcze:

- 1.1 Jak wcześniejsze doświadczenie interkulturowe wpływa na efektywność komunikacji w zespole wielokulturowym?
- 1.2 Jak warunki otoczenia wpływają na efektywność komunikacji w zespole interkulturowym?
- 1.3 Jakie kompetencje międzykulturowe mają szczególne znaczenie w komunikacji pracowników firmy Aker Solutions?

Ostatni rozdział, czwarty, to przedstawienie wyników analizy zebranych danych pierwotnych. W ostatniej części udzielone zostaną odpowiedzi na pytania badawcze oraz przedstawione są wnioski z badania.

## Rozdział 1. Teoria komunikacji – podstawowe założenia

---

### 1.1. Definicja komunikacji jej istota oraz proces

Komunikacja jest nieodłączną częścią naszego życia. A. Potocki (2011), podkreśla, iż komunikacja jest społeczną koniecznością. Podobnie amerykańscy badacze komunikacji społecznej Watzlawick & Jackson (1964), w swojej pracy „On human communications” napisali: „you cannot not communicate”, co można przetłumaczyć, iż niekomunikowanie się jest niemożliwe. Słowo komunikacja jest bardzo często używane w naszym codziennym życiu, zazwyczaj oznacza mowę, pismo, czy też wiadomość<sup>1</sup>. Niemniej jednak, komunikacja to coś znacznie więcej. Komunikowanie umożliwia ludziom realizację celów i działań nawet o bardzo złożonej strukturze. Ludzie poprzez komunikację kreują swoją rzeczywistość, podejmują działania, koordynują własne postępowanie w stosunku do innych osób, zaspokajają swoje potrzeby emocjonalne, a także wyjaśniają postępowanie swoje jak i osób ich otaczających<sup>2</sup>. Komunikujemy się na wiele sposobów i na różnych poziomach. Mikułowski (1999) komunikację nazywa porozumiewaniem się. Ten sam autor, jako cel komunikacji wyznacza stworzenie wspólnoty komunikacyjnej, czyli wykreowanie takich warunków społecznych, w których ludzie rozumieją się wzajemnie i czują się potrzebni<sup>3</sup>. W związku z tym komunikowanie się jest postrzegane, jako fakt pierwotny dla wszystkich procesów społecznych<sup>4</sup>. F.L. Casmir (1996) określił komunikację, jako podstawowy mechanizm przetrwania ludzi. Bez komunikowania się i komunikacji nie jesteśmy w stanie funkcjonować i tracimy wiele w kategoriach biologiczno-metabolicznych, kulturowych, symbolicznych, estetycznych czy też międzyosobowych. Komunikacja umożliwia powstanie, rozwój oraz trwanie ludzkich interakcji, struktur, organizacji, kultury.<sup>5</sup>

Samo słowo komunikacja pochodzi z języka łacińskiego od czasownika „communicare” i rzeczownika „communico”. W słowniku łacińsko-polskim pod hasłem *communicare* znajdujemy takie określenia jak: uczynić wspólnym, połączyć, naradzać się, udzielać komuś wiadomości; natomiast *communico* to wspólność, poczucie łączności.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> U. Rai, *Business Communications*, Global Media, Mumbai 2008, s.1.

<sup>2</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011, s. 11.

<sup>3</sup> J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 52.

<sup>4</sup> J. Mikułowski –Pomorski, Z. Nęcki, *Komunikowanie skuteczne?*, Ośrodek Badań Prasoznawczych RSW "Prasa-Książka-Ruch", 1983, s.7.

<sup>5</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie...*, op.cit., s.11.

<sup>6</sup> Słownik łacińsko – polski, PWN, Warszawa 1973, s. 101.



Pojęcie komunikacji jest konceptem interdyscyplinarnym, pod względem teorii jest rozpatrywany z różnych dyscyplin, np. matematyka, rachunkowość, psychologia, informatyka, biologia itp.. Natomiast zarówno w życiu codziennym jak i literaturze odróżnia się *komunikację* od *komunikowania się*. Te dwa pojęcia różnią się od siebie pod względem sprzężenia zwrotnego pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu, który to wyraża reakcję na komunikat. Komunikowanie można ująć, jako jednostronne nadanie komunikatu przez nadawcę.<sup>7</sup> Natomiast komunikowanie się jest to proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej<sup>8</sup>. W *komunikowaniu się* ludzie mogą bezpośrednio wymieniać sygnały, występuje reakcja odbiorcy, czyli odbiorca staje się także nadawcą. *Komunikowanie* odbywa się za pomocą mediów, a bezpośredni kontakt nie występuje<sup>9</sup>.

Ścisłe powiązany z komunikacją jest termin *informacja*. Badacze określają to słowo, jako trudne do zdefiniowania. Na przykład, J. Koziński (1981) pisze: „pojęcie informacji, podobnie jak większość pojęć pierwotnych, nie jest w pełni definiowalne” (s.38). Niemniej jednak, autor zauważa, iż informację charakteryzują pewne powiązane ze sobą aspekty, mianowicie: semantyczność, czyli treść, selektywność (zmniejszona nieokreśloność układu) oraz regulacyjność (oddziaływanie na zachowanie ludzi lub zwierząt).<sup>10</sup> Podobnie jak komunikacja, słowo „informacja” również pochodzi z języka łacińskiego od wyrazów: *informo* oraz *informatio*.. Łaciński czasownik *informo* znaczy: kształtować, tworzyć, kształcić, opisywać. Natomiast *informatio* jest rzeczownikiem i oznacza wizerunek, pojęcie, zarys. Tak więc informacja jest wynikiem *informo*.<sup>11</sup>

W literaturze występują różne definicje komunikacji. Według Casmir (1997), komunikacja „to, to co występuje symbolicznie pomiędzy istotami ludzkimi, kiedy robią coś razem” (s.2). J. Stankiewicz (1999) definiuje komunikowanie, jako „dynamiczny dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej poprzez odpowiednie kanały, między nadawcą a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakt ze sobą” (s.44) . Ważną z punktu widzenia organizacji, definicję komunikacji wprowadził U. Gros (1994), który to komunikowanie określa, jako: „...główny proces organizacyjny polegający na wymianie informacji między różnymi uczestnikami, wiążący z sobą jednostki organizacyjne firmy i firmę z otoczeniem” (s.69). Komunikowanie się jest niezbędnym warunkiem dla istnienia

<sup>7</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, op.cit., s.29.

<sup>8</sup> R. W. Giffin, *Podstawy Zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 592.

<sup>9</sup> J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa...*, op.cit., s. 52.

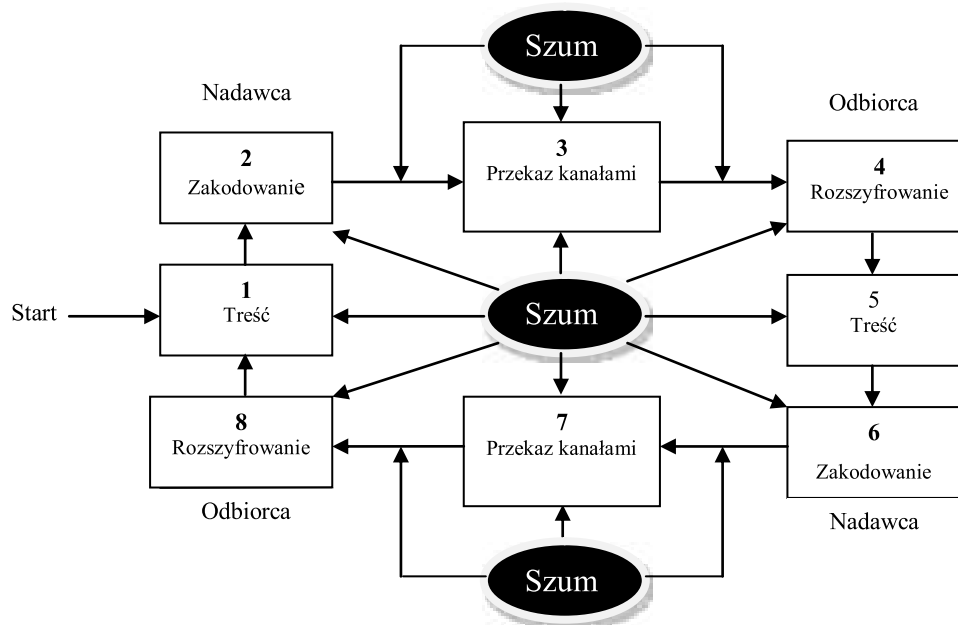
<sup>10</sup> J. Koziński, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, PWN, Warszawa 1981, s. 38.

<sup>11</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, op.cit., s.29.

przedsiębiorstw. Gwarantuje ono łączność pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi firmy.

U. Gros (1994), czy też Stankiewicz (1992) i inni w swoich definicjach określają komunikowanie się, jako proces. Do podstawowych elementów procesu komunikowania się należą (Rys. 1.1)<sup>12</sup>:

- nadawca
- wiadomość
- kanał
- odbiorca
- szum
- kontekst
- sprzężenie zwrotne.



**Rys. 1.1** Proces komunikowania się.

(Źródło: R. W. Giffin, *Podstawy Zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 595.)

Nadawcą nazywamy osobę, która chce przekazać wiadomość (fakt, opinię, ideę, informację) innej osobie. Jest to inicjator procesu, który ma na celu przekazanie pewnej treści. Na proces formułowania treści komunikatu mają wpływ różne czynniki, takie jak: poziom

<sup>12</sup> R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna, Kraków 2008, s. 45.

wiedzy, doświadczenie, zajmowana pozycja w organizacji czy społeczeństwie, przekonania, wartości. Nadawca formułując przekaz musi wziąć pod uwagę odbiorcę (wiek, wykształcenie, język, którym mówi), tzn., że wiadomość musi być tak skonstruowana, aby rozmówca w pełni go zrozumiał.<sup>13</sup> P. Drucker cytowany w artykule Hindsa & Pankakea (1987), wyjaśnia, na czym polega skuteczna komunikacja: „trzeba wiedzieć, co powiedzieć, kiedy to powiedzieć, do kogo to powiedzieć i jak to powiedzieć” (s.281). P. Drucker dodaje iż, aby komunikat był prawidłowo odczytany moment jego nadania musi być odpowiedni, decyduje to o odebraniu lub odrzuceniu komunikatu. Nadawca w celu zmniejszenia niepewności, co do nieprawidłowego zrozumienia przekazu stosuje „redundancję” (z łac. nadmiar), powoduje ona jednak zmniejszenie pojemności kanału. Redundancja występuje, gdy nadawca stosuje powtórzenia czy też ponowne przedstawienie treści przekazu, ale w innej postaci.<sup>14</sup>

Następnym etapem procesu komunikacji jest zakodowanie treści w formie, która jest odpowiednia do danej sytuacji: werbalnej, niewerbalnej czy też wokalnych sygnałów, czyli znaków. Podstawowym kodem w kanale komunikacyjnym jest język. Przejawem języka jest mowa, definiowana, jako „rodzaj komunikacji, w trakcie którego używamy językowo sformułowanych komunikatów przekazywanych drogą artykulacyjno-słuchową” (B. Kaczmarek 2005, s. 36).

Po zakodowaniu, wiadomość przekazywana jest odpowiednim kanałem lub za pomocą środka przekazu. Kanały komunikowania się dzielimy na:

- prezentacyjne (za pomocą ciała, mowy, twarzy), wymagają obecności nadawcy komunikatu
- reprezentacyjne (wykres, schemat, wideo, książka)
- mechaniczne (faks, telefon, Internet, telewizja).<sup>15</sup>

W organizacjach typowymi kanałami, przez które wymieniane lub wysyłane są informacje to spotkania, listy, poczta elektroniczna, sprawozdania, notatki czy też rozmowy telefoniczne. O wyborze nośnika decyduje między innymi: ważność komunikatu, upodobania nadawcy, możliwość wyboru nośnika, struktura komunikatu.<sup>16</sup> Cechy przekazywanej informacji, łatwość kodowania i rozpowszechnienia informacji również wpływają na wybór

---

<sup>13</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, op.cit., s.31.

<sup>14</sup> J. Mikułowski-Pomorski, *Informacja i komunikacja. Pojęcia, wzajemne relacje*, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 73.

<sup>15</sup> J. Fiske, *Introduction to Communications studies*, Routledge, New York 1990, s.18.

<sup>16</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie...*, op.cit., s.31.

kanału przekazu. Należy również wziąć pod uwagę jak ważny jest przekaz, potrzebę sprzężenia zwrotnego oraz preferencje.<sup>17</sup>

Wiadomość przyjmuje odbiorca - intencjonalnie lub nieintencjonalnie i poddaje ją dekodowaniu, czyli przekłada wysłane sygnały na treść. Cechy odbiorcy, jego związki z nadawcą, miejsce i czas przekazu wpływają na odbiór. Dekodowanie jest to odtworzenie sensu komunikatu, uwzględniając znaki. Odbiorca dekodując przekaz stara się coś spostrzec, odczytać i zrozumieć. Odbiór komunikatu następuje wtedy, gdy któraś z tych czynności miała miejsce. Skuteczny przekaz występuje wtedy, gdy odbiorca zrozumie wiadomość, przy czym zrozumienie jest to proces nadawania znaczeń komunikatowi. Człowiek wiedząc, iż ma coś nastąpić: tym mniej potrzebuje sygnałów w celu uznania danej informacji, przeciwnie w przypadku negowania oczekiwanej, a nieotrzymanej informacji. W końcu, większe jest prawdopodobieństwo prawidłowego odbioru informacji poprzez przyjęcie aktywnej postawy. W ekonomii postępowania człowiek patrzy na świat i słucha, a nie widzi i słyszy, są to tzw. siły hipotezy, które są wynikiem uzyskanych wcześniej confirmacji określonych informacji, braku alternatyw oraz konsekwencji poznawczych odebranych informacji (czyli ich zbieżność z posiadaną wiedzą). Człowiek jest istotą społeczną, dlatego siła hipotez jest większa, gdy jego opinia na temat danej informacji jest zgodna z hipotezami innych osób. Ekonomia hipotez oraz percepcji może jednak spowodować u ludzi brak zainteresowania nowymi treściami, ponieważ są zagrożeniem dla dotychczasowego porządku wiedzy.<sup>18</sup> Otrzymana informacja może doprowadzić do przewartościowania bieżącego porządku wiedzy. W przypadku, gdy przekaz jest sprzeczny z posiadaną przez odbiorcę wiedzą występuje dysonans poznawczy. Jego siła zależy od kilku czynników: wagi strefy wiedzy, której informacja dotyczy, ilości informacji przemawiających za nową wiedzą czy też od zagrożonej ilości wiedzy. W przypadku dużego dysonansu wiedzy odbiorca jest negatywnie nastawiony do nowej informacji. W przeciwnym wypadku, u odbiorcy mogą zajść zmiany w postrzeganiu rzeczywistości.

Ze sprzężeniem zwrotnym mamy do czynienia, gdy sygnały, które docierają do odbiorcy wskazują, iż komunikat został odebrany; jak również ma wpływ na proces komunikacji, w którym zachodzi dostosowawcza zmiana w trakcie docierania do nadawcy.<sup>19</sup> W trakcie procesu komunikowania może dojść do zakłóceń, czyli szumów. Mogą to być czynniki fizyczne (głośne rozmowy, zła widoczność, ingerencja osób trzecich), fizjologiczne

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, s.33.

<sup>18</sup> *Ibid.*, s. 32.

<sup>19</sup> R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją...*, op. cit., s.45-46.

(chrypka, gorączka, zaburzenia słuchu, kaszel) czy też psychologiczne (niepokój, niechęć i uprzedzenia, egotyzm). Szумы mogą zniekształcić przekaz na każdym etapie procesu (kodowania, transmisji, dekodowania).<sup>20</sup> Komunikowanie się ma na celu przekazanie informacji o określonej jakości. Podstawowe cechy jakościowe informacji to:

- aktualność,
- pełność,
- dokładność,
- wiarygodność,
- zwięzłość,
- pewność.

Człowiek podejmując decyzje wykorzystuje zdobyte informacje, dlatego te powinny być dostarczane w jak najkrótszym czasie. Aktualność wiadomości pozwoli je jak najlepiej wykorzystać. Informacja pełna to taka, która w jak najlepszym stopniu obrazuje stan faktyczny. Pełność informacji wykorzystywana jest do mierzenia jej adekwatności. Relację tą Potocki (2011) przedstawia w następujący sposób<sup>21</sup>:

$$\text{Stopień adekwatności (pełności informacji)} = \frac{\text{Informacja posiadana (dostarczona)}}{\text{Informacja niezbędna do podjęcia decyzji}}$$

W przypadku, gdy mianownik tego ilorazu jest taki sam jak licznik, to informację należy uznać za pełną, w przeciwnym wypadku mamy do czynienia z tzw. luką informacyjną.

R. Winkler (2008) zauważa, że komunikowanie się jest procesem społecznym, dwukierunkowym oraz interakcyjnym. Jest to proces społeczny, ponieważ wymaga więcej niż jednej osoby. Interakcyjny, gdyż dla zaistnienia komunikacji wymagane są minimum dwa elementy oraz zakładane jest występowanie sprzężenia zwrotnego. Dwukierunkowym, ponieważ nazywanie poszczególnej osoby nadawcą lub odbiorcą w granicach interakcji komunikacyjnej może być względne. Niemniej jednak, badacze przedmiotu zauważają, iż interakcja pomiędzy ludźmi może mieć wymiar pełny (zwrotny) lub też parcjalny (jednostronny), w którym tylko jedna z osób odbiera sygnały nadane przez drugą.<sup>22</sup> Amerykańscy specjaliści w dziedzinie psychologii: P. H. Watzlawick, J. Beavin i D. Jackson

<sup>20</sup> R. W. Giffin, *Podstawy Zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 595.

<sup>21</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie...*, op.cit., s.36.

<sup>22</sup>R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją...*, op. cit., s. 46.

(1967), wyróżnili pięć uniwersalnych praw komunikowania się. Według wymienionych autorów<sup>23</sup>:

- Każde zachowanie jest rodzajem komunikacji. Ludzie świadomi swojej obecności nieustannie się komunikują. Wszelkie dostrzegalne zachowanie, w tym brak działania, może mieć jakieś znaczenie dla innych ludzi.
- Każdy przejaw komunikacji posiada dwa wymiary: treść i związek. Wyróżniamy trzy postacie interakcji: aprobatę dla opinii oraz postawy rozmówcy, dezaprobatę dla zapatrywań rozmówcy i w końcu utwierdzenie rozmówcy w przekonaniu, iż jego opinia na własny temat jest prawdziwa.
- Relacje charakteryzuje subiektywnie postrzegana przyczynowość. Interakcja pomiędzy dwoma osobami jest przypadkiem punktacji sekwencji wydarzeń.
- Komunikacja może odbywać się poprzez wymianę informacji w sposób werbalny, niewerbalny lub cyfrowy.
- Wszystkie interakcje mają charakter komplementarny lub symetryczny. Kiedy postawa jednej ze stron jest tożsama z zachowaniem drugiej występuje interakcja symetryczna. W przeciwnym wypadku, czyli kiedy występuje rozbieżność w definiowaniu sytuacji przez strony, występuje interakcja komplementarna.

Ponadto inni badacze przedmiotu zauważają, iż proces komunikacji jest<sup>24</sup>:

- Świadomy - ponieważ partycypacja w procesie komunikowania się wymaga od uczestników odkodowania czyli odczytania komunikatów, jak również tworzenia aktów mowy.
- Transakcyjny – gdyż odbywa się jednoczesny udział w procesie oraz interpretacja przekazu odbywa się w ramach procesu a nie poza nim.
- Intencjonalny – każda interakcja ma swój cel.
- Kreatywny – w ramach komunikacji powstają nowe pojęcia.
- Kontekstualny – proces komunikowania się odbywa się w pewnym układzie warunków, czyli kontekście (cechy otoczenia, zachodzące zdarzenia).
- Nieodwracalny – interpretacja przekazu oparta jest na podstawie wszystkich komunikatów otrzymanych wcześniej.

---

<sup>23</sup>P. Watzlawick, J. H. Beavin, D. D Jackson, Some tentative axioms of communication. [w:] *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*, W. W. Norton & Company, New York 1964, s 48-71.

<sup>24</sup> R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją...*, op. cit., s. 48.

- Dynamiczny – każda zmiana w jakimkolwiek elemencie procesu wpływa na interakcję komunikacyjną.

## 1.2. Modelowe ujęcia komunikowania się

Proces komunikowania się i jego elementy są tematem zainteresowania wielu dziedzin naukowych. Istnieją różne koncepcje, modele oraz teorie procesu komunikowania, które kładą nacisk na poszczególne aspekty tego procesu.

Już w IV w. p.n.e. Arystoteles w swojej pracy „Retoryka” wyjaśnia, na czym polega efektywna komunikacja. Uważa on, że w celu uzyskania skutecznej komunikacji potrzebne są mądrość i umiejętności wysławiania się. Arystoteles zauważa, że podstawą dobrej retoryki są etos, patos i logos, czyli etyka logika i patos. Stosowany powinien być dowód logiczny, który polega na właściwym przekazie treści, odpowiednim doborze słów, organizacji przemówienia jego racjonalności i logiki. Przekazywane treści powinny być właściwie uargumentowane. Mówca w celu udoskonalenia przekazu i przedstawienia argumentów powinien używać metafor i entymematów. Dowód emocjonalny polega na odwoływaniu się do uczuć odbiorców treści. Z kolei dowód etyczny ma na celu budowanie przez mówcę własnej wiarygodności, na którą składają się: inteligencja nadawcy (według odbiorców), jego moralność oraz dobra wola (ocena intencji mówcy).<sup>25</sup>

Jednym z klasycznych modeli komunikowania się jest **model aktu perswazyjnego** (Verbal Model of Communication, VMC) – Harold D. Lasswell (1948). Autor rozróżnił pięć elementów procesu komunikowania się: nadawcę, komunikat, przekaz, odbiorcę oraz skutek komunikowania. Strukturę procesu przedstawił za pomocą następujących pytań<sup>26</sup>:

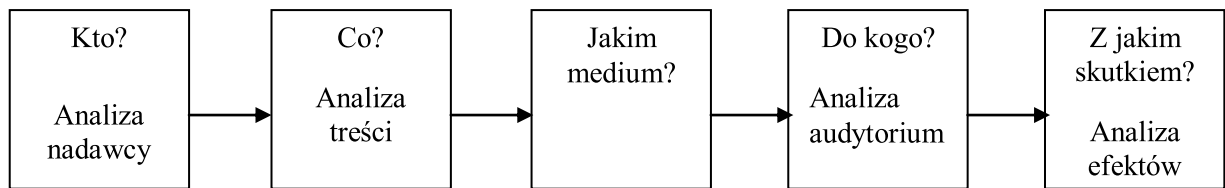
- Kto mówi?
- Co mówi?
- Jakim kanałem?
- Do kogo mówi?
- Z jakim efektem?

Model aktu perswazji Lasswella ujmuje komunikowania się jako jednostronny, nieinterakcyjny proces linearny (Rys. 1.2). Z tego powodu, jego stosowanie jest ograniczone do wyłącznie instrumentalnego charakteru komunikowania się, czyli gdzie nadawca za cel ma

<sup>25</sup> D. Dean, *Frear, negative campaign and loathing: the case of UK Election Campaign*, “Journal of Marketing Management”, 2005, vol. 21, s.1070.

<sup>26</sup> R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją...*, op. cit., s. 61.

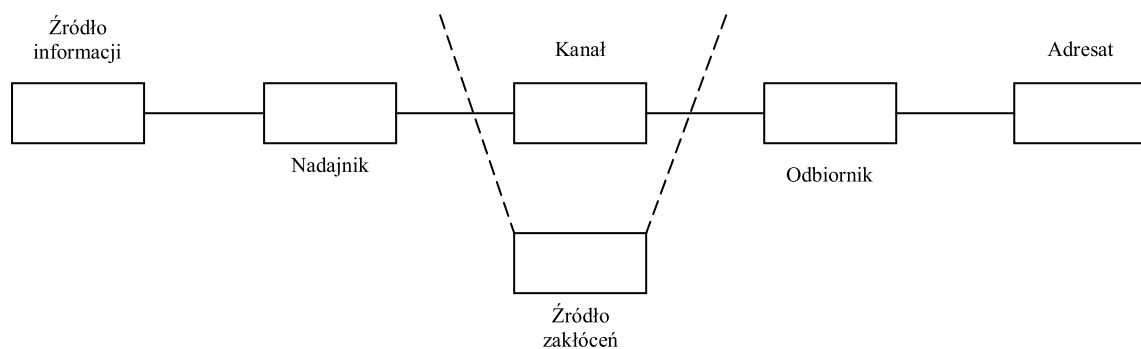
zmianę postawy lub zachowań odbiorców. Istotą tego modelu jest wywieranie wpływu przez nadawcę na odbiorcę<sup>27</sup>.



**Rys. 1.2** Model aktu perswazyjnego H. Lassewlla

(Źródło: R. Winkler, Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Oficyna, Kraków 2008, s. 61.)

W tym samym czasie, co model H.D. Lasswella, powstała **matematyczna teoria komunikacji** opracowany przez C. E. Shannona oraz W. Weavera w 1948 roku. C.E. Shannon w czasie II Wojny Światowej prowadził badania kryptograficzne, które stały się podstawą powstania modelu matematycznego. Jego teoria stała się bazową do wszystkich nowoczesnych systemów łączności.



**Rys. 1.3** Matematyczny model komunikowania się C.E. Shannona i W. Weavera

(Źródło: M. Filipiak, *Homo Communicans. Wprowadzenie do teorii masowego komunikowania*, UMCS, Lublin 2004, s.88.)

Model ten uwzględnia takie elementy jak (Rys. 1.3):

- źródło informacji – które wytwarza przekaz,
- nadajnik – przekształca przekaz w sygnał,
- kanał – odpowiedni środek transportu sygnału od nadajnika do odbiornika,

<sup>27</sup> T. Goban-Klas, *Public relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1996, s.117.

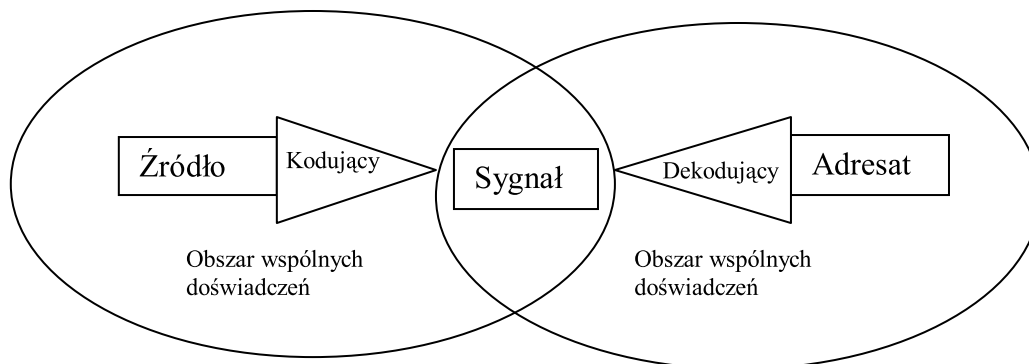


- odbiornik – rekonstruuje sygnał i zamienia go w przekaz,
- adresat – osoba, do której kierowana była wiadomość.

Autorzy modelu uwzględnili występowanie szumów, na które sygnał jest narażony w drodze pomiędzy nadaniem, a odbiorem. Pojemność i przepustowość kanału wyznacza możliwość komunikacji.

Celem tego modelu było wyjaśnienie transmisji sygnałów w układach technicznych (np. telefon czy telegram). W późniejszym czasie model ten został zaadaptowany do analizy komunikowania się interpersonalnego.<sup>28</sup> W przypadku tego modelu nadawca nie oczekuje żadnej odpowiedzi, reakcji zwrotnej. Przekazanie wiadomości oznacza zakończenie procesu komunikowania się. Adresat jest bierną postacią. Nowym elementem, oprócz szumu, który autorzy modelu wprowadzili jest kodowanie i odkodowanie przekazu.<sup>29</sup>

Model C. Shannona stał się podstawą dla **modelu wspólnoty doświadczeń** W. Schramma, przedstawionym w 1954 roku (Rys. 1.4). Skuteczne komunikowanie się uwarunkowane jest „wspólnotą doświadczeń” (wartości, symboli, przekonań, idei) nadawcy oraz odbiorcy. W celu wysłania czytelnego przekazu, nadawca musi używać takich znaków, które są zrozumiałe dla adresata.<sup>30</sup>



**Rys. 1.4** Model wspólnoty doświadczeń W. Schramma.

(Źródło: M. Filipiak, *Homo Communicans. Wprowadzenie do teorii masowego komunikowania*, UMCS, Lublin 2004, s.89.)

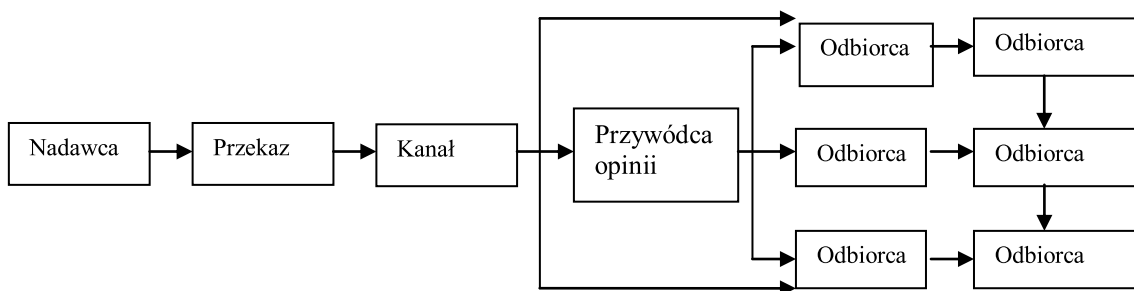
Kolejny model transmisji, to **model dwustopniowego przepływu informacji** (Rys. 1.5), opracowany przez E. Katza i P. Lazarsfelda. Model ten znalazł zastosowanie

<sup>28</sup> M. Filipiak, *Homo Communicans. Wprowadzenie do teorii masowego komunikowania*, UMCS, Lublin 2004, s.88.

<sup>29</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach...*, op.cit., s.45.

<sup>30</sup> M. Filipiak, *Homo Communicans. Wprowadzenie...*, op. cit., s.88.

w komunikacji marketingowej, gdyż przedstawia, w jaki sposób mass media wpływają na odbiorców za pomocą tzw. „przywódców opinii”.<sup>31</sup> Autorzy modelu zakładają, iż przekaz, który dotrze do lidera opinii, następnie wpłynie na szeroko pojętą opinię publiczną. Liderzy opinii kształtują postawy swoich odbiorców. Niemniej jednak, są oni jedynymi odbiorcami informacji, dlatego też mają wpływ na jego interpretację, oceny oraz postawy dalszych odbiorców komunikatu.<sup>32</sup>



**Rys. 1.5** Model dwustopniowego przepływu informacji E. Katza i P. Lazarsfelda.

(Źródło: T. Goban-Klass, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999, s.60.)

Teoria ta zakłada kształtowanie opinii liderów przy pomocy mass mediów. Z tego powodu, model ten nie będzie adekwatny dla wszystkich działań przedsiębiorstw, gdyż organizacje rzadziej wykorzystują media do tych celów.<sup>33</sup>

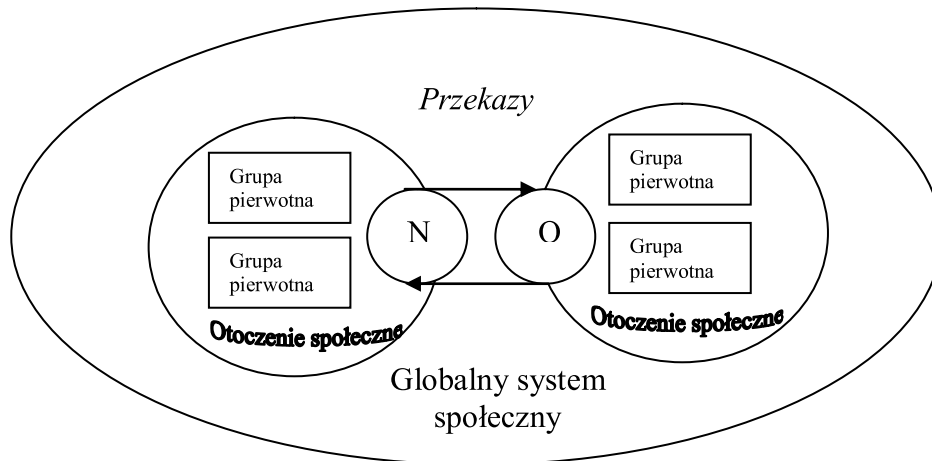
W 1959 roku para amerykańskich socjologów J. i M. Riley zaprezentowała **model socjologiczny** (Rys. 1.6). Autorzy w swojej torii uwzględnili rolę grup odniesienia. Zauważają, iż jednostka (nadawca i odbiorca) należy do dwóch grup: pierwotnej oraz odniesienia (koledzy, współpracownicy, wspólnota wyznaniowa itp.). Przynależność do grup pierwotnych, odniesienia i globalnego systemu społecznego wpływa na system wartości człowieka, jego postrzeganie rzeczywistości.<sup>34</sup>

<sup>31</sup> E. Katz, P. F. Lazarsfeld, *Personal influence: the part played by people in the flow of mass communications*, wyd. 2, Transaction Publishers, New Brunswick 2009, s. 32.

<sup>32</sup> M. Filipiak, *Homo Communicans. Wprowadzenie do teorii masowego komunikowania*, op. cit., s.90.

<sup>33</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach...*, op.cit., s.46.

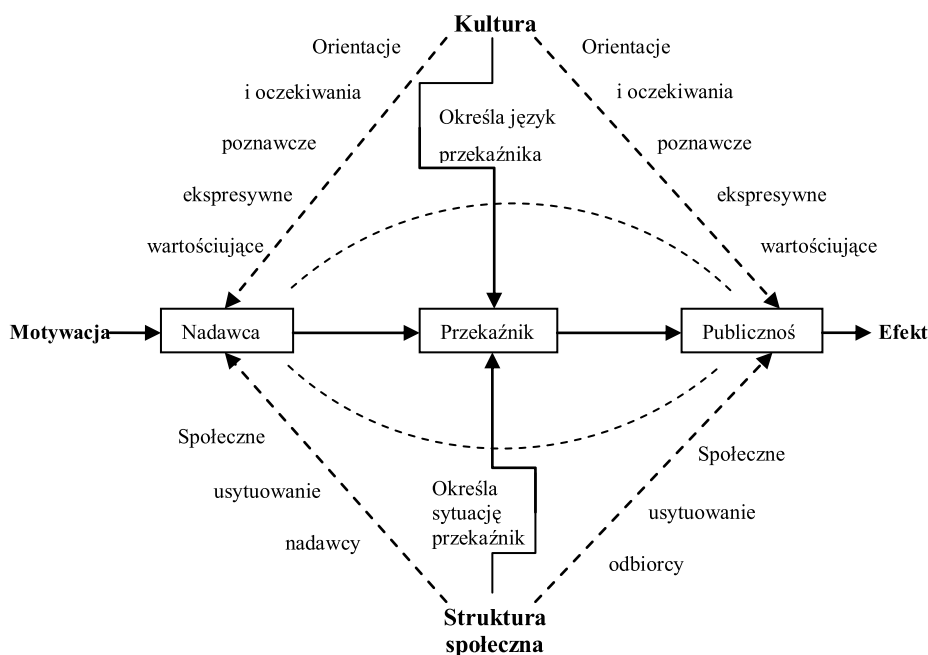
<sup>34</sup> M. Filipiak, *Homo Communicans. Wprowadzenie...*, op. cit., s.96.



Rys. 1.6 Model socjologiczny J i M Rileyów.

(Źródło: M. Filipiak, *Homo Communicans. Wprowadzenie do teorii masowego komunikowania*, UMCS, Lublin 2004, s. 96.)

**Model społeczno-kulturowy** A. Tudora (1970), uwzględnia uwarunkowania społeczne i kulturowe w procesie komunikowania się (Rys. 1.7).



Rys. 1.7 Schemat modelu społeczno-kulturowego A. Tudora.

(Źródło: R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna, Kraków 2008, s. 67.)

Zmienna społeczna jest determinantą pozycji nadawcy, odbiorcy oraz środka przekazu. Określa ona również sytuację społeczną, pozycję względem siebie i rodzaj relacji, podmiotów zawartych w jej ramach. Z kolei grupa czynników kulturowych określa język środka przekazu, czyli właściwy kod porozumiewania się oraz orientacje i oczekiwania źródła i adresata komunikatu. Ewaluacja interpersonalnego procesu komunikowania się może następować tylko w kontekście wyżej wymienionych czynników.<sup>35</sup>

W 1974 roku R. Hiebert, D. Ungurait i T. Bohn, opracowali **model falowy HUB**. Jako pierwsi porównali proces komunikowania się do fizycznego aktu rozchodzenia się fal dźwiękowych (Rys. 1.8). W modelu tym wyróżnione zostały poszczególne elementy<sup>36</sup>:

- nadawca (organizacja),
- kody (poszerzone i zmodyfikowane poprzez media masowe),
- gate-keeperzy (recenzenci, kontrolerzy i stymulatorzy przekazywanej wiadomości),
- przekaźniki (rozpowszechniają informację),
- regulatory (kontrola społeczna przekazu),
- filtr (receptory psychologiczne i fizyczne),
- audytoria (grupy społeczne, które otrzymują przekaz).

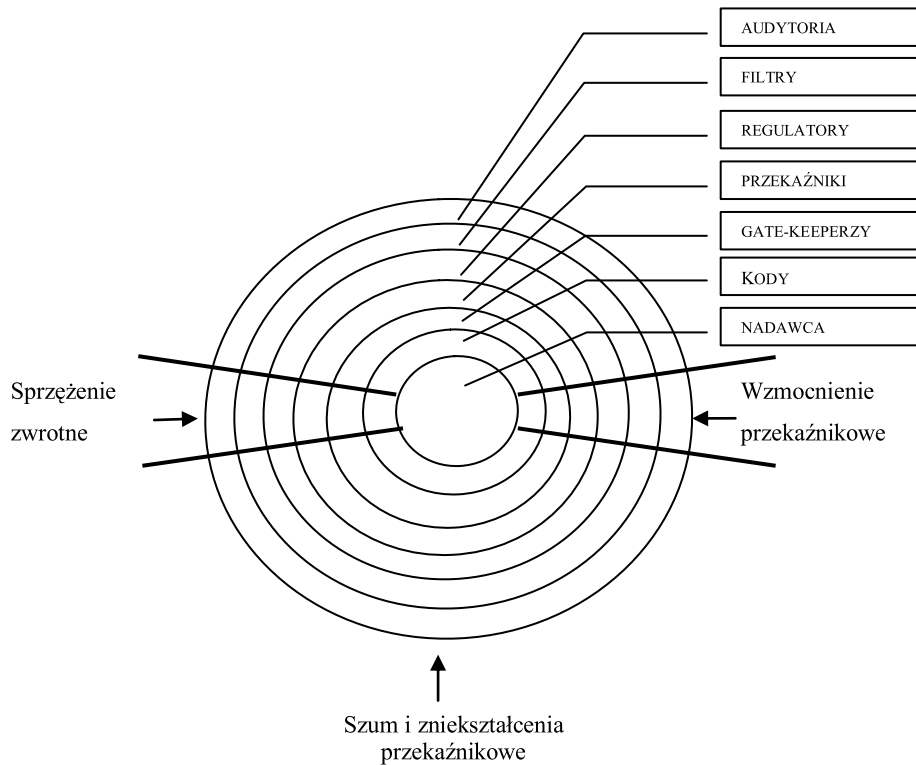
Odnosząc ten model do organizacji gospodarczych istotną rolę odgrywają gate-keeperzy (osoby bądź instytucje mające za zadanie wstępną analizę i selekcję przekazu). Powołując się na wyżej przedstawiony model E. Katza i P. Lazarsfelda, gate-keeperzy spełniają rolę lidera opinii. Uważani są również za przedstawicieli mass mediów, gdyż decydują oni o tym, które informacje dotyczące organizacji przekazać opinii publicznej.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją...*, op. cit., s. 67.

<sup>36</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach...*, op. cit., s.48.

<sup>37</sup> *Ibid.*, s.49.



**Rys. 1.8** Model falowy HUB.

(Źródło: Potoki A., Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011, s. 48.)

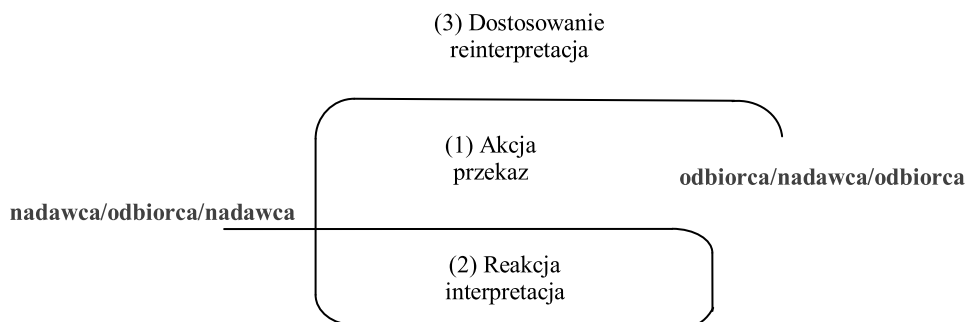
Komunikacją w organizacji zainteresował się Earl E. Weick i w 1979 roku opracował **teorię systemów informacyjnych**. Autor zauważył, że w każdej organizacji występuje niepewność informacyjna, która jest wynikiem niedoboru informacji oraz jej niejednoznaczność, która utrudnia interpretację. Teoria ta zakłada, że przy pomocy procesu przetwarzania informacji możliwe jest zredukowanie niepewności generowanej przez otoczenie. W procesie tym wyróżnione są trzy elementy:

- pozyskiwanie informacji, czyli poszukiwanie z otoczenia organizacji takich informacji, które mogą mieć wpływ na jej funkcjonowanie i rozwój,
- selekcja informacji, oznaczająca retrospektywne określanie wartości zebranych informacji tak, aby możliwe było wykorzystanie informacji ważnych, a odrzucenie nieistotnych,
- retencja informacji, polegająca na zapewnieniu niezbędnego stanu „zbiorowej pamięci organizacji”, w następstwie wyszukania i utrwalenia takich informacji, które w przyszłości mogą być istotne dla zapewnienia stabilności współpracującym

podmiotom (zakładając potrzebę nieustannego negocjowania rozwiązań wypracowanych do tej pory).<sup>38</sup>

Teoria K.E. Weicka zakłada trójelementowy cykl komunikacji, zwany pętlą podwójnej interakcji (Rys. 1.9), który jest ważny w przypadku selekcji informacji i składa się z:

- akcji – udostępnienie zdobytych informacji,
- reakcji – interpretacja informacji
- dostosowania – oznaczająca reinterpretację.<sup>39</sup>



**Rys. 1.9** Pętla podwójnej interakcji.

(Źródło: R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna, Kraków 2008.)

Model zakłada, iż aby powiązania komunikacyjne w obrębie organizacji, funkcjonującej w znacznej niepewności i niejednoznaczności informacyjnej, dobrze się kształtowały konieczne jest właściwe interpretowanie i reinterpretowanie informacji wraz ze skuteczną ich dystrybucją.<sup>40</sup>

W 1991 roku Fred M. Jablin i Veron D. Miller, przedstawili **teorię asymilacji organizacyjnej** (Rys.1.10). Autorzy zauważają, że sposób naszej komunikacji wpływa na możliwość znalezienia przez nas pracy, determinuje, w jaki sposób i z jakim skutkiem będą zachodzić nasze procesy asymilacji w nowym miejscu pracy i w końcu wpływa na przebieg kariery zawodowej. Ponadto, teoria ta zakłada, że każdy człowiek funkcjonujący w społeczeństwie, przechodzi przez trzy fazy socjalizacji:

<sup>38</sup>R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją...*, op. cit., s. 94.

<sup>39</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach...*, op.cit., s.49.

<sup>40</sup> R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją...*, op. cit., s. 94.

- antycypacji,
- bezpośredniego kontaktu (rozgrywki),
- metamorfozy.

W ramach fazy pierwszej podmiot zdobywa wiedzę z zakresu funkcjonowania w społeczeństwie, podejmowania i realizacji działalności zawodowej oraz zdobywania wiedzy na temat konkretnego zawodu i organizacji, w której zatrudnieniem jest zainteresowany. Jest to etap obejmujący dzieciństwo, dorastanie, zdobywanie wykształcenia zawodowego oraz czas poszukiwań pracy i wprowadzenie do danej organizacji. Faza ta zakłada ukształtowanie jednostki oraz jej oczekiwań, co do konkretnego zawodu.

Faza bezpośredniego kontaktu (rozgrywki), zakłada konfrontację oczekiwań z rzeczywistością. Jednostka porównuje dotychczasowe doświadczenia i wyobrażenia na temat pracy z realiami organizacji. W tym okresie podmiot uczy się kultury organizacyjnej (wzorców zachowań, wartości, zasad). Faza ta obejmuje pierwsze tygodnie zatrudnienia, gdzie nowy adept uczy się formalnej i nieformalnej komunikacji w organizacji.

Faza trzecia, metamorfozy, jest etapem, w którym pracownik został już zaznajomiony z kulturą i polityką firmy i nie jest już postrzegany jako „nowy”. Autorzy modelu podkreślają, że jednostka, na tym etapie, może wywierać wpływ na organizację. Jako pełnoprawny członek organizacji, pracownik ten, wypełnia powierzone mu role, jednocześnie ujawniając swoje indywidualne poglądy, wartości i potrzeby. Takie zachowanie może wpłynąć na organizację, jej normy i wzory zachowań mogą ulec modyfikacji, dochodzi do dopasowania jednostki i organizacji.<sup>41</sup> Poziom socjalizacji autor precyzuje jako interpretowanie faktów zgodnie z przyjętymi normami oraz właściwa reakcja na nie. Jednostka, aby osiągnąć właściwy poziom socjalizacji musi zdobywać informacje, poprzez komunikowanie się. W tym celu może wykorzystać<sup>42</sup>:

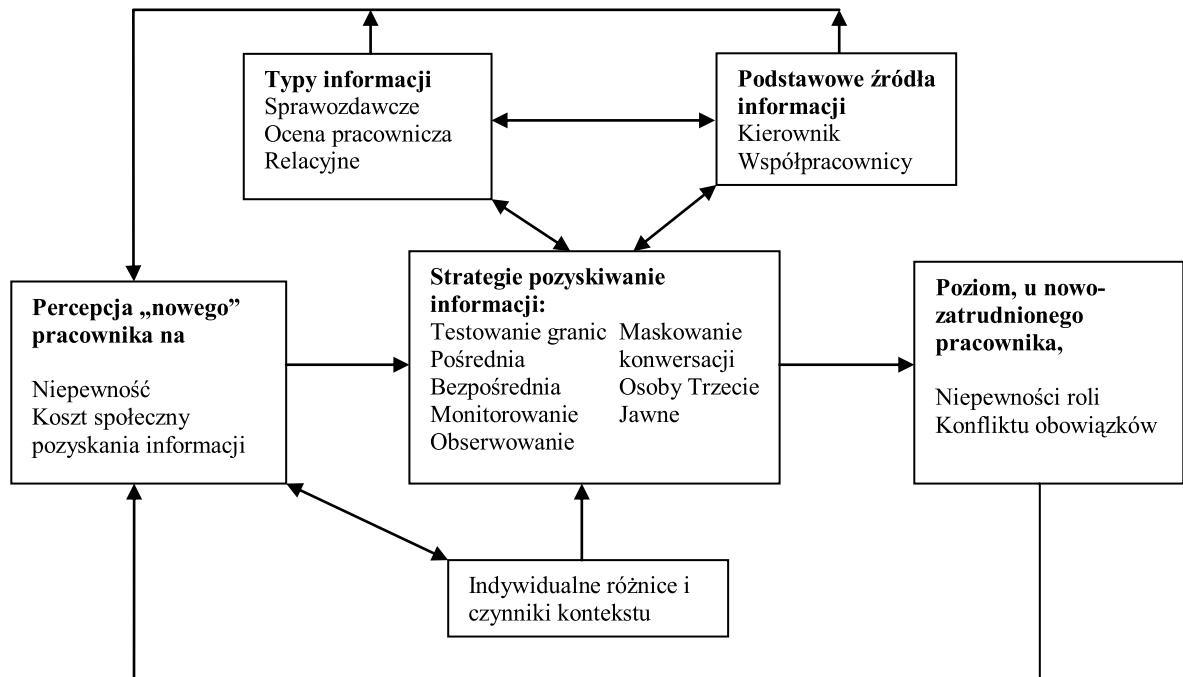
- pytania jawne (bezpośrednie), taktyka ta polega na uzyskiwaniu informacji z jawnych źródeł, tzn. osób bezpośrednio zaangażowanych,
- pytania pośrednie – używane, kiedy nowozatrudniony nie czuje się komfortowo zwracając się do osoby posiadającej informację,
- obserwacja osób trzecich,
- testowanie granic – monitorowanie reakcji rozmówcy w celu uzyskania informacji na temat jego poglądu na poszczególne zachowanie lub sprawę,

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, s.96-97.

<sup>42</sup> V. D. Miller, F.M. Jablin, *Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and the model of the process*, "Academy of Management Review", vol. 16, nr 1, s.103-112.

- rozmowy maskujące (*disguising conversations*), polega na maskowaniu próby uzyskania informacji w luźnej rozmowie towarzyskiej,
- nadzór, monitorowanie – w przeciwieństwie do obserwacji, osoba nie szuka odpowiedzi na konkretne pytanie, informacje, które uzyskuje się poprzez monitoring są zwykle nieoczekiwane i mają sens w drodze analizy retrospektywnej.



Rys. 1.10 Model poszukiwania informacji przez pracownika.

(Źródło: V. D. Miller, F.M. Jablin, *Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and the model of the process*, “Academy of Management Review”, vol. 16, nr 1, s.96.)

### 1.3. Komunikacja interpersonalna w przedsiębiorstwie

Komunikacja interpersonalna jest to proces, poprzez który ludzie wymieniają informacje, uczucia, emocje. Są one przekazywane za pomocą werbalnych i niewerbalnych wiadomości.<sup>43</sup> Komunikacja interpersonalna rozumiana jest jako<sup>44</sup>:

- forma komunikacji prowadzona z innym człowiekiem,
- komunikacja „twarzą w twarz”,

<sup>43</sup> D. Sethi, M. Seth, *Interpersonal communication: lifeblood of an organization*, “The IUP Journal of Soft Skills”, vol III, nr. 3&4, 2009, s.32.

<sup>44</sup> P. Hartley, *Interpersonal Communication*, Routledge, Florence, KY, USA 1999., s. 20.



- forma i treść przekazu odzwierciedlają cechy osobowe jednostki, jej rolę w społeczeństwie i relacje.

Nie istnieje jedna definicja komunikacji interpersonalnej. Niektórzy badacze swoją teorię budują na podstawie zachodzącej sytuacji oraz liczby osób zaangażowanych. Przykładem może być definicja Millera z 1978 roku. Według tego autora komunikacja interpersonalna zachodzi między dwoma osobami, gdy znajdują się blisko siebie, są w stanie zapewnić natychmiastową informację zwrotną i wykorzystują wiele zmysłów. Inne definicje rozważają stopień intymności („personalness”) komunikacji interpersonalnej czy też postrzeganie jakości danej interakcji, np., Peters, (1974). Według tego autora, komunikacja interpersonalna obejmuje komunikację, która jest osobista i występuje pomiędzy osobami, które są więcej niż znajomymi. Inne definicja obejmuje cele, tzn. komunikacja interpersonalna używana jest do określenia lub osiągnięcia osobistych celów poprzez interakcję z innymi.<sup>45</sup> Z kolei, E. Griffin porównał komunikację interpersonalną do gry w kręgle, ping-ponga oraz kalambury.

Komunikacja, jako gra w kręgle, sytuuje nadawcę w centrum. Kula do kręgli jest to wiadomość, którą wysyła nadawca – kręglarz. Adresatem wiadomości są kręgle ustawione na końcu alei. Kula toczy się po torze, który jest kanałem przekazu, wszelkie nierówności, utrudnienia są to szumy. W grze w kręgle, można określić przybliżony efekt, jaki kula ma na kręgle/odbiorców. Celem tego modelu jest bezproblemowe przekazanie informacji. W metaforze Griffina, nadawca powinien bardzo precyzyjnie sformułować wiadomość/rzut kulą, aby przekazać ją za każdym razem w ten sam sposób. W przypadku, gdy odbiorcy są nieruchomymi kręglami metoda ta ma sens, niestety rzeczywistość jest inna.

Najważniejszym aspektem w modelu komunikacji opartym na metaforze gry w ping-ponga, jest to, że zakłada interakcję. Nie można grać w ping-ponga pojedynczo. Model ten przewiduje niezmienność otoczenia. Zawodnicy mają kontrolę nad środowiskiem, które ich otacza. Gra ta nie przewiduje żadnych przeszkód. W grze w ping-ponga używa się tylko jednej piłeczki (wiadomości), w rzeczywistości rozmówcy wysyłają i odbierają wiadomości w tym samym czasie. Są to nie tylko sygnały werbalne, ale także niewerbalne. W końcu, gra w ping-ponga ma jednego zwycięzcę. W dobrej komunikacji dwie osoby wygrywa, co oznacza porozumienie.

Ostatnia metafora komunikacji interpersonalnej jest to gra w kalambury. Zabawa ta zakłada dynamiczne współdziałanie osób zaangażowanych. W tej grze ważna jest kooperacja.

---

<sup>45</sup> M. Dainton, E. D. Zelle, *Applying Communication Theory for Professional Life, A Practical Introduction*, SAGE Publications, Thousand Oaks/London/New Delhi, 2005, s. 50-51.

Komunikacja interpersonalna, tak jak kalambury pomaga rozmówcom w wyobrażeniu mentalnym informacji, tworzy się obrazy w umysłach, a następnie odpowiednio je modyfikuje. W grze w kalambury, na przebieg rozmowy, mają wpływ czynniki zewnętrzne jak i różnice pomiędzy uczestnikami.<sup>46</sup>

Inni badacze Batemana i Zeithamala (1990), przedstawili sześć głównych stylów komunikacji interpersonalnej, odnoszących się do organizacji: kontroli, egalitarny, strukturalny, dynamiczny, rezygnacji, wycofania. Różne style komunikacji interpersonalnej użyte zostają w zależności od jednostki, niemniej jednak w danych sytuacjach, niektóre są bardziej efektywne niż inne.

Styl określony jako kontrolowanie, wyróżnia jednokierunkowa komunikacja, mająca na celu kierowanie innymi oraz pozyskanie ich podporządkowania się. Menedżerowie, którzy stosują ten styl nie oczekują sprzężenia zwrotnego, co więcej skłonni są użyć swojej władzy oraz metod manipulacji, aby wzmocnić przekaz. Styl może być efektywny w sytuacji, gdy użyty jest przez osobę darzoną szacunkiem i respektem, w szczególności w sytuacjach kryzysowych.

W przeciwieństwie do wyżej opisanego stylu, komunikacja egalitarna jest wymianą informacji, czyli wymianą dwukierunkową. Używany jest w celu stymulowania innych do wyrażania swoich pomysłów i opinii, co umożliwi wzajemne zrozumienie. W sytuacjach, gdy kooperacja jest potrzebna styl ten jest bardziej efektywny.

Menedżerowie wykorzystujący styl strukturalny będą często cytować standardy i zasady firmy. Styl ten jest adekwatny w sytuacjach, gdy niezbędne jest poinformowanie innych o celach i procedurach, w czasie realizacji złożonego z wielu etapów projektu, realizowanego przez grupę pracowników. Styl ten powinien być zbalansowany poprzez używanie stylu egalitarnego. Styl dynamiczny jest to podejście, w którym wykorzystywane są inspiracyjne przemowy, w które nadawca wkłada duże pokłady energii, w celu motywacji innych do podjęcia działań. Styl ten jest efektywny w sytuacjach kryzysowych, pod warunkiem, że odbiorcy posiadają wiedzę i doświadczenie potrzebne do podjęcia danych działań.

Styl komunikacji interpersonalnej określony, jako styl rezygnacji charakteryzuje uległość. Osoby komunikujące się w tym stylu są uległe względem pomysłów innych pracowników. Menedżerowie stosujący ten styl nie angażują się znacząco w proces podejmowania decyzji, to pracownicy prowadzą dyskusję i znajdują rozwiązanie. Metoda ta

---

<sup>46</sup> E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk, 2003 s. 76.

jest skuteczna w sytuacji, kiedy pracownicy posiadają odpowiednią wiedzę i doświadczenie. Menedżerowie używający tego stylu mogą unikać używania ich wpływu, co może wskazywać na brak zainteresowania dyskusją.<sup>47</sup>

Komunikacja, tzw. „twarzą w twarz”, jest niezwykle istotna w biznesie, jako że w pracy menedżerowie większość czasu spędzają na mówieniu i słuchaniu. Komunikacja interpersonalna wymaga zrozumienia otoczenia społecznego, a także umiejętności interpersonalnych.

Słuchanie jest jedną z głównych części zdolności interpersonalnych. Nicolas and Stevens (1957) szacują, iż 45% czasu komunikacji to słuchanie. Rozmowa z partnerem w taki sposób, aby słuchać go uważnie i równocześnie być słuchanym to bardzo ważna umiejętność w biznesie. Bycie dobrym słuchaczem oznacza odczytanie werbalnych i niewerbalnych wiadomości. Słuchanie obejmuje poszukiwanie pełnego i dokładnego zrozumienia przekazu, definiowane jest również, jako proces, w którym wiadomość jest przekształcana w znaczenie.<sup>48</sup> W celu uzyskania skutecznej komunikacji ważne jest aktywne słuchanie, czyli identyfikowanie się z nadawcą i zaangażowanie w wymianę komunikacyjną. Istotne jest, aby nie dokonywać przedwczesnych ocen wypowiedzi. Aktywne słuchanie jest to ciągle analizowanie tekstu w celu znalezienia związków, jak również formułowanie oczekiwań. W lepszym zrozumieniu drugiej osoby pomocne jest: odtwarzanie informacji, odnoszenie jej do posiadanej wiedzy, określenie oczekiwań drugiej osoby.<sup>49</sup> Aktywny słuchacz uważnie słucha nadawcy i skupia się na komunikacie. W celu poprawy aktywnego słuchania, należy dostosować się do zasad takich jak:

- koncentrujemy uwagę na osobie mówiącej, pokazujemy, że jesteśmy gotowi, żeby słuchać i akceptujemy to, co rozmówca przekazuje (co nie oznacza, że się z tym należy zgadzać),
- nie należy oceniać komunikatu, dopóki w pełni go nie zrozumiemy,<sup>50</sup>
- utrzymujemy kontakt wzrokowy,
- wysyłamy odpowiednie sygnały, zachęcające rozmówcę do kontynuowania,
- staramy się nie rozpraszać rozmówcy oraz nie przeszkadzać.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> D. Sethi, M. Seth, *Interpersonal communication: lifeblood of an organization*, “The IUP Journal of Soft Skills”, vol III, nr. 3&4, 2009, s.38-39.

<sup>48</sup> J. Hayes, *Interpersonal Skills: Goal-Directed Behaviour at Work*, Routledge, London 1991, s. 17.

<sup>49</sup> E. Gronbeck, K. German, D. Ehninger, A. Monroe, *Zasady komunikacji werbalnej*, Wyd. Zysk i S-ka, Warszawa 2001, s. 63.

<sup>50</sup> P. Hartley, C. Bruckham, *Business Communication: An Introduction*, Routledge, Florence, KY, USA, 2000, s. 251.

<sup>51</sup> Cz. Szwed, *Komunikacja interpersonalna w biznesie i negocjacjach*, PKJS, Gliwice 2000, s. 20.

Aby podtrzymać rozmowę, należy koncentrować się na istocie problemu oraz sporadycznie potwierdzać odbierane treści. W tym celu, pomocne są techniki aktywnego słuchania:<sup>52</sup>

- Parafraza – czyli powtórzenie wypowiedzi za pomocą innych słów, służy do sprawdzenia czy dobrze zrozumieliśmy rozmówcę np. „o ile dobrze rozumiem, to...”, „... a zatem sądzisz, że...”, „chcesz mi powiedzieć, że...”. W przypadku braku potwierdzenia ze strony rozmówcy, należy zadać dodatkowe pytania.
- Odzwierciedlanie uczuć – oznacza słowne określenie stanu emocjonalnego rozmówcy. Dla osoby mówiącej, jest to potwierdzeniem na to, że jest słuchana, np.: „Mam wrażenie, że jesteś zadowolony”, „Wydajesz się zmartwiona”.
- Klaryfikowanie – w momentach, kiedy zaangażowany emocjonalnie rozmówca jest chaotyczny, osoba słuchająca może sprowadzić bieg rozmowy do głównego tematu mówiąc: „czyli najważniejsze dla ciebie jest...”, „oznacza to, że...”.
- Potwierdzanie – w podtrzymaniu rozmowy, przydatne jest potwierdzanie rozumienia treści, np.: „słucham cię uważnie”, „tak rozumiem”.

Istnieją różne bariery utrudniające aktywne słuchanie, gdyż można słuchać, a nie słyszeć. Statystyki pokazują, iż człowiek może zrozumieć komunikat mówiony ze średnią prędkością czterystu słów na minutę, ale przeciętnie wygłasza się około stu dwudziestu pięć słów na minutę. Luka pomiędzy tymi wielkościami daje możliwość na refleksję nad komunikatem, ale również może być okazją do tzw. „ucieczki myślowej”, dekoncentracji i rozproszenia.<sup>53</sup> Inne bariery to:

- Porównywanie, które powoduje brak zrozumienia rozmówcy, gdyż odbiorca zbyt dużo czasu poświęca na ocenianie, np.: kto jest mądrzejszy, bardziej kompetentny, kto więcej przeżył, cierpiał, itp..
- Domyślanie się - bariera ta polega na zgadywaniu, co rozmówca może mieć na myśli lub co czuje. Osoba, która „czyta w myślach” rozmówcy, jest w ten proces tak zaangażowana, że nie zwraca zbytnio uwagi na to, co ludzie mówią, a wręcz im nie dowierza. Częściej osoby te zwracają większą uwagę na intonację i artykulację słów i inne zachowania w celu odczytania „prawdy”.

---

<sup>52</sup> Cz. Szwed, *Komunikacja interpersonalna...*, s. 20.

<sup>53</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, WPSB, Kraków 1995, s.104.

- Przygotowanie odpowiedzi. Odbiorca komunikatu zajmuje się przygotowaniem odpowiedzi, co odwraca jego uwagę od przekazywanych treści.
- Skojarzenia - rozmówca może poruszyć temat, który wywoła szereg skojarzeń. Refleksje wywołane rozmową, powodują, iż przestajemy się skupiać na rozmówcy i właściwym temacie rozmowy. Im bardziej rozmowa wydaje się nudna i jesteśmy znecierpliwieni, tym większe szanse na ucieczkę w szereg skojarzeń.
- Filtrowanie - bariera to polega na wybiórczym słuchaniu rozmówcy. Odbiorca komunikatu upewnia się czy rozmówca nie jest w negatywnym czy też zagrażającym mu stanie emocjonalnym, np. zły, nieszczęśliwy, a następnie „odpływa” myślami. Filtrowanie to także unikanie słyszenia pewnych wypowiedzi, zwłaszcza krytycznych i negatywnych.
- Osądzanie - aktywne słuchanie może być zakłócone poprzez przedwczesne osądy wywołane stereotypami i negatywnymi etykietami. Słuchacz, może stwierdzić, że jego rozmówca jest „nienormalny” i nie dorasta do pewnego poziomu, co powoduje, że przestaje go słuchać.
- Utożsamianie się - słuchacz, cokolwiek mówi rozmówca, odnosi do własnego doświadczenia. Osoba zaabsorbowana własnymi myślami nie słucha wypowiadającego się.
- Udzielanie rad - słuchacz, nie skupia się na problemie, ale natychmiast udziela rad. Osoby, które są zajęte udzielaniem rad, często nie zauważają emocji rozmówcy, ich uczuć. Mówca, może czuć się osamotniony.
- Sprzeciwianie się - słuchacz skupia się na treściach, które może zanegować, spiera się i kłóci z rozmówcą. Mówca, ma wrażenie, że nie jest wysłuchany, gdyż druga osoba nieustannie szuka wypowiedzi, z którymi może polemizować. Sprzeciwianie się to także gaszenie rozmówcy za pomocą zgryźliwej, sarkastycznej uwagi, której celem jest zaniechanie tematu. Innym rodzajem jest dyskutowanie, czyli lekceważenie lub przyjmowanie treści z zastrzeżeniem.
- Zmiana toru - polega na nagłej zmianie tematu, gdy słuchacz jest znudzony rozmową lub czuje się nieswojo. Zmiana toru to także obracanie w żart treści, co ma na celu zmniejszenie niepokoju, dyskomfortu słuchania drugiej osoby.

- Zjednywanie - słuchacz często używa takich zwrotów jak: „Tak..., absolutnie tak..., oczywiście..., wiem...”. Słuchacz ma na celu zjednanie rozmówcy, ale słucha tylko na pół uważnie, byleby tylko nie zgubić wątku.<sup>54</sup>

Aktywne słuchanie to tylko jedna część komunikacji, ale komunikacja odbywa się nie tylko za pomocą słów, ale także za pomocą sygnałów niewerbalnych, potocznie zwanych „mową ciała”. M.L.Knapp i J.A.Hall o komunikacji niewerbalnej piszą: „ (...) komunikacja realizowana jest za pośrednictwem środków innych niż słowa (przy założeniu, że słowa stanowią werbalny element komunikacji).”<sup>55</sup> Polski ekspert w dziedzinie komunikacji, J. Stankiewicz, definiuje komunikację niewerbalną następująco: „... wszelkie zamierzone i nie zamierzone przekazywanie informacji za pomocą: dzieł sztuki nieliterackiej, wystroju pomieszczeń, planów sytuacyjnych, przedmiotów, którymi posługują się osoby danej kategorii społeczno – demograficznej i zawodowej, właściwości statycznych i dynamicznych ciała. Komunikowanie się niewerbalne jest powszechne, nieustające i mimowolne”.<sup>56</sup>

Komunikacja niewerbalna jest często niedocenionym źródłem informacji na temat emocji towarzyszących rozmówcy, jego samopoczuciu oraz zaangażowaniu w temat rozmowy. Kontrolowanie własnych oraz rozumienie sygnałów niewerbalnych wysyłanych przez klientów, kontrahentów, współpracowników jest ważne dla menedżerów chcących się skutecznie komunikować.

Wyróżnia się wiele niewerbalnych aktów komunikacyjnych, najważniejsze z nich to<sup>57</sup>:

- Gestykulacja, do której zalicza się ruchy stosunkowo niewielkie: ruch rąk, palców, dłoni, stóp, głowy, jak i ruchy duże związane ze zmianami w obrębie sylwetki, pozycji ciała oraz całego korpusu ciała.<sup>58</sup>
- Mimika twarzy oraz jej wyraz jest ważna w przekazywaniu emocji. Jest to jeden z najbardziej wymownych elementów komunikacji niewerbalnej. Wyrazy twarzy odzwierciedlają emocje rozmówcy i mogą być niezamierzone i zamierzone. Osoba może celowo wysyłać sygnały społeczne, aby wywierać wpływ na innych przy ich pomocy.<sup>59</sup>

---

<sup>54</sup> M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk 2001, s. 16-20.

<sup>55</sup> M. Knapp, J. Hall, *Nonverbal Communication in Human Interaction*, wyd. 7, Wadsworth: Thomas Learning,

<sup>56</sup> J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1995, s. 95.

<sup>57</sup> Cz. Szwed, *Komunikacja interpersonalna...*, s. 54.

<sup>58</sup> S. Frydrychowicz, *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009, s. 147.

<sup>59</sup> *Ibidem*, s. 146.

- Dotyk oraz kontakt fizyczny, czyli np. podanie ręki, poklepywanie, kładzenie ręki na ramieniu. Są istotne w przypadku budowy bliskości i dystansu psychologicznego.
- Spojrzenie, czyli utrzymanie kontaktu wzrokowego. W normalnej sytuacji kontakt wzrokowy utrzymywany jest od 30% do 60% czasu trwania rozmowy. W przypadku, gdy spada poniżej 30% prawdopodobne jest, że prowadzona rozmowa jest nieuczciwa. Powyżej 60%, osoby zainteresowane są bardziej nadawcą, a niżeli tematem rozmowy.
- Dystans fizyczny – każda jednostka posiada obszar wokół swego ciała, w którym odbywa się większość kontaktów z ludźmi i odzwierciedla on stosunek łączący rozmówców. Wyróżniane są cztery strefy dystansu:
  - Intymna (15-45 cm) i subintymna (1-14 cm), zaliczamy do niej osoby najbliższe, rodzinę, bliskich przyjaciół.
  - Osobistą (46-122 cm) – do tej grupy należą koledzy, dalsi członkowie rodziny, dobrzy przyjaciele.
  - Społeczna (122 cm – 3,6 m) – kontakty o powierzchniowym kontakcie, relacje z współpracownikami, klientami.
  - Publiczna (powyżej 3,6 m) – szeroka publiczność.Należy szanować strefę intymną rozmówców, co sprawi, że ludzie będą się lepiej czuli w naszym towarzystwie.
- Pozycja ciała, uzewnętrznia nasze wewnętrzne napięcie bądź też rozluźnienie, jak również otwarcie czy zamknięcie na rozmówcę. Gdy rozmówcy nie znają się, często ich sylwetka jest pochylona, a ramiona skrzyżowane. Pozycja otwarta oznacza poczucie bezpieczeństwa i zrelaksowania.<sup>60</sup> Osoby otwarte, zazwyczaj przyjmują pozycję swobodną z lekko uniesioną głową. W przypadku pozycji siedzącej, osoby lekko pochylone do przodu z dłońmi skierowanymi ku górze lub opartymi świadczy o otwartości i gotowości do słuchania. Skrzyżowanie jednej nogi na drugiej może świadczyć o pewności siebie oraz poczuciu wyższości. To, jak dana osoba siedzi, stoi czy się porusza może wskazywać na samopoczucie osoby oraz jej relacje względem otoczenia.
- Wygląd zewnętrzny, ubranie – sposób, w jaki osoba się ubiera odzwierciedla jej osobowość, przynależność do grupy społecznej, kulturę. Wygląd zewnętrzny

---

<sup>60</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach...*, op.cit., s.46.

tworzy pierwsze wrażenie u rozmówcy. Ubiór może odzwierciedlać to jak ważna jest dana sytuacja oraz wyrażać szacunek względem innych osób. W organizacjach opracowywana jest etykieta, która wyznacza zasady dotyczące ubioru.

- Modulacja głosu, jakość wypowiedzi – modulacja głosem wprowadza różne znaczenia do wypowiedzi. Jest to możliwe dzięki zmianom w tonie, tempie i sile głosu w zależności od przekazu.<sup>61</sup>
- Dźwięki paralingwistyczne – czyli dźwięki, które często nie mają formy pisemnej: śmiech, mruczenie, westchnienie, płacz. Taka forma komunikatu podkreśla nasze intencje.
- Elementy środowiska fizycznego – biuro jego wnętrze i organizacja, stanowi pierwszy element komunikacji z klientem czy też innymi osobami przychodzącymi do biura. Aranżacja wnętrza, rodzaj mebli oraz akcesoriów, zapach, kolory, logo wszystkie te elementy reprezentują rozmówców.

Istnieją różne bariery utrudniające komunikację interpersonalną, Cz. Szwed (2000) wyróżnia trzy podstawowe: osądzanie, decydowanie za innych, uciekanie od cudzych problemów. Osądzanie występuje wtedy, gdy rozmówca narzuca własne wartości odbiorcy, jak również formułowanie rozwiązań cudzych problemów.

Osądzanie uniemożliwia prawidłowe słuchanie, gdyż jednostka skupiona jest na ocenie np. wyglądu, słów i tonu głosu, którego używa druga osoba. Osoba, która osądza zazwyczaj: krytykuje, obraża, chwali w celu oceny lub manipulacji.

Decydowanie za innych utrudnia słuchanie, gdyż dochodzi do uzależnienia drugiej osoby od decydenta. Często osoba, podejmując decyzje za innych ma na celu troskę o nich oraz ich dobro, ale takie zachowanie powoduje u innych poczucie iż ich problemy, odczucia są nieważne. Osoba decydująca za innych używa rozkazów, gróźb a także moralizuje innych.

Uciekanie od cudzych problemów, charakteryzuje się tym, że jednostka nie potrafi wziąć pod uwagę uczuć, trosk, lęków innych. Osoba ta najczęściej doradza, zmienia temat, pociesza.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> D. B. Rane, *Effective body language for organizational success*, "The IUP Journal of Soft Skills", 2010, nr. 4, s. 21.

<sup>62</sup> Cz. Szwed, *Komunikacja...*, s. 42.



#### 1.4. Komunikacja wewnętrzna w organizacji międzynarodowej

Przez lata firmy koncentrowały się na potrzebach klienta wierząc, że jest to jedyna droga do sukcesu. Niemniej jednak, od niedawna organizacje zaczęły przykładać podobną wagę do swoich pracowników. Badacze zauważają, że pracownicy firmy mają ogromne znaczenie w osiągnięciu sukcesu biznesowego organizacji. Amerykańska firma Watson and Wyatt, dowodzi, iż organizacje, które cenią i rozwijają komunikację wewnętrzną, mają aż o 47% wyższą stopę zwrotu dla akcjonariuszy.<sup>63</sup> Argenti, badacz komunikacji podkreśla, iż komunikacja wewnętrzna firmy XXI wieku jest to budowanie kultury organizacyjnej oraz potencjał na zmiany organizacyjne.<sup>64</sup>

Badania nad komunikacją wewnętrzną, zwaną też pracowniczą czy zespołową, zaowocowały różnymi jej definicjami. Według klasycznej teorii komunikacji jest to wewnętrzna komunikacja z pracownikami wewnątrz organizacji.<sup>65</sup>

Moodal, Butler i deWine definiują komunikację organizacyjną, jako proces tworzenia, wymiany, interpretacji (poprawnej bądź niepoprawnej) oraz przechowywania wiadomości w ramach relacji międzyludzkich.<sup>66</sup> Z kolei Kalla (2005), stwierdza, że jest to formalna i nieformalna komunikacja wewnętrzna firmy obejmująca wszystkie jej szczeble organizacyjne.<sup>67</sup> Komunikacja wewnętrzna firmy uzależniona jest od wielu czynników, takich jak branża, struktura organizacji czy też jej kultura.

Struktura firmy oraz jej kultura są istotnymi czynnikami wpływającymi na komunikację wewnętrzną firmy. Firmy wchodząc na nowe rynki, początkowo tworzą oddziały regionalne w danych krajach, następnie, zazwyczaj przyjmują jedną ze struktur organizacyjnych: z podziałem na funkcje, produkt, region bądź też strukturę mieszaną tzw. matrixową. Firmy przechodzą proces zmian w czasie rozwoju i wchodzenia na rynki zagraniczne. Pracownicy takiej organizacji muszą się dostosować do nowej sytuacji. Osoba, która do tej pory pracowała wyłącznie z pracownikami z Polski i Ukrainy, nagle musi współpracować z osobami z Francji czy Niemiec. Jeżeli zmiana struktury w globalną nie będzie dokładnie przygotowana może dojść do nieporozumień, złych decyzji oraz nieefektywnej komunikacji. Pracownicy, często oceniają procedury zagraniczne poprzez pryzmat własnego krajowego doświadczenia, a te, nie zawsze będą się sprawdzać w danej

<sup>63</sup> 2009/2010 Communication ROI Study Report: Capitalizing on Effective Communication, Towers Watson, grudzień 2009, <http://www.towerswatson.com/research/670> (data odczytu 10.08. 2012)

<sup>64</sup> P. A. Argenti, *Corporate Communication*, wyd 4, McGraw-Hill/ Irwin, Boston [etc.] 2007, s. 137.

<sup>65</sup> J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 226.

<sup>66</sup> D. P. Modaff, J. A. Butler, S. DeWine, *Organizational Communication. Foundations, Challenges, and Misunderstandings*, wyd. 3, Allyn & Bacon, Boston [etc.] 2012, s.2.

<sup>67</sup> H. Kalla, *Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective*. "Corporate Communications: An International Journal", 2005, vol. 10, nr. 4, s.304.

kulturze kraju. Efektywny proces komunikacji w firmie międzynarodowej wymaga solidnej przemyślanej struktury. Firma globalna wymaga koordynacji, komunikacji oraz jedności rozkazodawstwa. Struktura funkcjonalna sprawdza się w przypadku jedności rozkazodawstwa. Jednostki zagraniczne są odpowiedzialne przed odpowiednim menedżerem funkcjonalnym. Przeszkodą może być fakt, że komunikacja odbywa się w raczej wąskich i wyspecjalizowanych kanałach. Struktura ta wymaga od menedżerów funkcjonalnych ścisłej współpracy oraz wzmożonej komunikacji nie tylko z podwładnymi, ale także między sobą. W celu ulepszenia działań operacyjnych firmy międzynarodowe poświęcają dużo czasu na poprawę komunikacji międzyfunkcjonalnej za pomocą odpowiednich szkoleń. Proces ten wymaga wrażliwości i adaptacji na inne kultury, a także różne cele poszczególnych dywizji funkcjonalnych.<sup>68</sup>

Struktura regionalna pozwala na adaptację do lokalnych warunków, ale często zaniedbana jest koordynacja pomiędzy danymi oddziałami. Indywidualne kraje nie są odpowiedzialne przed oddziałem głównym, lecz regionalnym. Komunikacja wewnątrz danego regionu może być efektywna natomiast komunikacja pomiędzy regionami może być trudniejsza ze względu na różnice w języku czy też ze względu na poczucie konkurencyjności. System komunikacji wewnętrznej może być pofragmentowany, a pracownicy poszczególnych regionów mogą niechętnie dzielić się swoimi pomysłami i zasobami.<sup>69</sup>

W strukturze opartej na produkcie, komunikacja globalna dotycząca danego produktu jest efektywna, ale komunikacja pomiędzy różnymi grupami produktów może być mniej skuteczna. Firmy o takiej strukturze narażone są na duplikowanie zadań w takich funkcjach jak marketing i sprzedaż. W rezultacie, jednostki zagraniczne często odnoszą wrażenie, że firma nie radzi sobie z koordynacją, a konkurencja i fragmentacja negatywnie wpływają na komunikację wewnątrz firmy.<sup>70</sup>

Firmy decydujące się na wejście na rynki zagraniczne muszą być przygotowane na konieczne zmiany w komunikacji. Pracownicy oddziałów zagranicznych firm kontaktują się z pracownikami krajowymi, często nie znając ich osobiście. W przypadku, gdy rotacja pracowników jest wysoka, problemy komunikacyjne mogą być częstsze, gdyż nadawca nie ma wystarczająco długiej historii w firmie, lub też zdolności komunikacji międzykulturowej. Osoba taka może mieć problemy z doбором odpowiedniej treści czy też kanału przekazu.

---

<sup>68</sup> I. Varner, L. Beamer, *Intercultural Communication in the Global Workplace*, wyd 3, McGraw-Hill, Boston [etc.] 2005, s.352.

<sup>69</sup> *Ibid.*, s. 353.

<sup>70</sup> *Ibid.*, s.354.

Cornellissen (2012) przyglądając się technologiom komunikacyjnym w organizacji wyróżnił dwa główne obszary komunikacji wewnętrznej: komunikację kierowniczą, oraz korporacyjne systemy informacji i komunikacji.<sup>71</sup> Pierwsza z wymienionych dotyczy komunikacji pomiędzy kierownikiem a jego podwładnymi. Komunikacja tego typu występuje, gdy jedna z osób posiada formalną władzę do regulacji zachowań drugiej osoby. Wymiana informacji pomiędzy podwładnym a kierownikiem posiada wiele form i może dotyczyć różnych tematów. Częściej, a niżeli podwładny, kierownik porusza tematy ściśle powiązane z zadaniem do wykonania oraz pracą. Informacje dotyczące życia osobistego są rzadko poruszane. Podwładni częściej ujawniają informacje personalne, dotyczące ich życia. Jednak, uzależnione jest to od relacji pomiędzy pracownikami. Menedżerowie większość swojego czasu poświęcają na komunikację, badania wskazują, iż jest to jedna trzecia lub dwie trzecie ich czasu.<sup>72</sup> Najczęściej jest to komunikacja twarzą w twarz, ale obecnie stosuje się e-maile, wideokonferencje czy też inne oprogramowania służące do komunikacji z pracownikami.

Korporacyjny system informacji i komunikacji (Corporate Information and Communication Systems – CICS), służy do komunikacji pracowniczej na wszystkich szczeblach, niezależnie od rangi i funkcji. Systemy te mają za zadanie informować pracowników o sytuacji w firmie. W przypadku dużych firm odpowiedzialność za komunikację tego typu ma dział komunikacji, który publikuje informacji za pomocą Internetu, e-maili czy też spotkań zbiorowych. Niektóre firmy posiadają wewnętrzną telewizję, która umożliwia komunikację z biurami za granicą. Ta forma komunikacji umożliwia poznanie, zobaczenie osób, których niektórzy pracownicy nie widzieli, a jedynie wymieniali e-maile. Komunikacja kierownicza odnosi się do konkretnej sytuacji, zadania, natomiast systemy informacji i komunikacji odnoszą się do ogólnych zagadnień, nie różnicują treści. Systemy te, w celu właściwego funkcjonowania organizacji powinny być względem siebie komplementarne i zapewniać właściwy przepływ informacji w strukturach pionowych, poziomych i równoległych. Zależność tego typu komunikacji lepiej przedstawia teoria komunikacji odgórnej i oddolnej. Komunikacja odgórna odnosi się do informacji napływających ze szczytu hierarchii organizacyjnej i kluczowe są zarówno komunikacja kierownicza jak i korporacyjne systemy informacji i komunikacji. Składają się na nią elektroniczne i werbalne sposoby komunikacji. Przekazy dotyczą organizacji, wyników pracy, osiągnięć pracowników i tego, co jest ważne dla firmy oraz co jest cenione. Komunikacja

---

<sup>71</sup> J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna...*, s. 227.

<sup>72</sup> D. P. Modaff, J. A. Butler, S. DeWine, *Organizational...*, s.174.

oddolna odnosi się do informacji tworzonych przez pracowników, które z kolei przekazywane są do wyższych szczebli hierarchii organizacyjnej. Komunikaty te często dotyczą samego pracownika jego współpracowników, czy też zadań do wykonania, praktyk stosowanych w organizacji. Komunikacja tego typu odbywa się zazwyczaj w ramach interpersonalnej komunikacji kierowniczej.<sup>73</sup>

Można wyróżnić kilka form komunikacji wewnętrznej w organizacji. Do komunikacji werbalnej można zaliczyć przypadkową rozmowę pomiędzy dwoma pracownikami jak i formalną przemowę dyrektora firmy. W przypadku rozmów twarzą w twarz, znaczenie informacji, jak i jej treść można odczytać z mimiki twarzy i gestów osoby mówiącej, czyli komunikacji niewerbalnej. Należy również wyróżnić komunikację pisemną, której zakres rozciąga się od notatki do raportu rocznego firmy. Ważny jest też podział na komunikację formalną i nieformalną. Komunikacja formalna powiązana jest ze strukturą organizacyjną firmy i wyznaczoną hierarchią. Ten rodzaj relacji może ograniczać się tylko do komunikacji związanej z pracą lub też rozwinąć się w relację bardziej personalną, nieformalną.

Komunikacja nieformalna uzależniona jest od stosunków społecznych w firmie. Ten rodzaj komunikacji jest istotny w zdobywaniu informacji o firmie, a także w dzieleniu się wiedzą i pomysłami. Jest to rodzaj relacji, który jest mimowolny, gdyż osoby poprzez własny wybór decydują, z kim będą się bardziej zaznajamiać czy też przyjaźnić.

Firmy coraz częściej decydują się na wprowadzanie zaawansowanych technologii w celu obniżenia kosztów, zatrudniają pracowników, których biurem staje się samochód lub dom. Pracownicy, którzy nie przebywają w tym samym czasie w pracy, nie mają wielu szans na interakcję ze sobą, co wpływa na identyfikację z firmą, która się słabsza.<sup>74</sup> Pracownicy, którzy czują, że przynależą do organizacji, w której pracują są bardziej zadowoleni z pracy, oraz wykazują większą inicjatywę do współpracy. Komunikacja wewnętrzna ma wpływ na utożsamianie się z organizacją. Badania wykazują, że jeżeli informacje przekazywane ogólnie są adekwatne i godne zaufania identyfikacja z organizacją wzrasta. Informacje adekwatne są to takie informacje, które są przydatne dla pracowników, jak i dokładnie określają, czego się od nich oczekuje i wymaga, oraz jaki jest ich wkład w funkcjonowanie firmy. Informacje godne zaufania to takie, które są rzetelne i mają pozytywny wpływ na realizację zadań. Prawidłowa komunikacja wewnętrzna powinna łączyć elementy odgórne

---

<sup>73</sup> J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna...*, s. 227-228.

<sup>74</sup> D. P. Modaff, J. A. Butler, S. DeWine, *Organizational...*, s.200.

i oddolne, aby pracownicy dobrze rozumieli cel i strategię firmy, mieli szansę na interakcję z przełożonymi oraz czuli, że ich działania i głos ma wpływ na podejmowane decyzje.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna...*, s. 229.

## Rozdział 2. Kultura a komunikacja w organizacji

---

### 2.1. Definicja kultury i powiązania komunikacyjno-kulturowe

W dobie globalizacji, firmy coraz częściej muszą sprostać wyzwaniom, jakie na nie czekają w zetknięciu z innymi kulturami. Zróżnicowanie kadr organizacji wzrasta. Jest kilka powodów tego zjawiska. Po pierwsze, firmy coraz częściej poszerzają zakres terytorialny swojej działalności. Istnieje zapotrzebowanie „płynności” na różnego rodzaju umiejętności pracowników (zarówno w zakresie umiejętności jak i okresu ich wykorzystania). W końcu, zauważalne jest kurczenie się lokalnych rynków pracy, co jest wynikiem nasilonej walki konkurencyjnej oraz zmian demograficznych o zasięgu globalnym.<sup>76</sup> Integracja globalna wzrasta, a firmy muszą nauczyć się operować w tym nowym multi-kulturowym środowisku. Wzrasta zapotrzebowanie na menedżerów, którzy potrafią zarządzać zróżnicowaną kulturowo kadrą. Z kolei pracownicy potrzebują nowych umiejętności, aby efektywnie pracować w nowym otoczeniu. Zrozumienie i współpraca zespołów interkulturowych stanowi wyzwanie dla współczesnych firm. Kulturowe nieporozumienia mogą negatywnie wpłynąć na sukces biznesu. Firmy, które nie odniosły sukcesu na rynku zagranicznym, często zauważają, iż było to powodem niezrozumienia innej kultury. Organizacje muszą się nauczyć, dlaczego ludzie myślą w dany sposób, mają inne wartości, inaczej postrzegają świat, w ten sposób łatwiej jest ustalić przyszłe strategie, które zadecydują o przyszłości firmy. Nieporozumienia, co do interpretacji danych sytuacji oraz zachowań, negatywnie wpływają na efektywność pracy zespołu, co ogranicza uzyskanie potencjalnych korzyści z wielokulturowości.

W celu zrozumienia różnic pomiędzy lokalnym, a międzynarodowym zarządzaniem, ważne jest uświadomienie sobie, co to jest kultura oraz jak może się różnić. Nie istnieje jedna definicja kultury. Pierwszą definicję kultury przedstawił brytyjski antropolog Burnett Tylor w 1871 roku, która mówi, że kultura jest to „kompleks wiedzy, wierzeń, sztuki, moralów, prawa, zwyczajów i innych zdolności i nawyków zdobytych przez człowieka, jako członka społeczeństwa”.<sup>77</sup>

W 1934 roku, Ruth Benedict przedstawiła bardziej zwięzłą definicję kultury, mianowicie: „Co naprawdę wiąże ludzi to ich kultura – idee i normy, które ich łączą” („*What really binds men together is their culture, -- the ideas and the standards they have in*

---

<sup>76</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie..., op cit.*, s.219.

<sup>77</sup> Sir Edward Burnett Tylor, Encyclopaedia Britannica, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/611503/Sir-Edward-Burnett-Tylor> (data odczytu 01.09.2012)

common”) <sup>78</sup>. Bardziej skomplikowaną definicję komunikacji przedstawia Clifford Geertz (1973), badacz ten zauważa, że „kultura jest to sieć znaczeń, w których człowiek – ich producent – jest zawieszony wraz z innymi członkami społeczeństwa”. <sup>79</sup> Geertz podkreśla symbolizm kultury. Autor obserwuje, że kultura jest to system dziedziczonych wyobrażeń wyrażonych w symbolicznych formach. Współcześni badacze definiują kulturę jako „zasady życia i funkcjonowania w społeczeństwie”. <sup>80</sup>

Istnieją różne definicje kultury, ale pewne ich elementy często się powtarzają, np.: wspólne wartości, postawy, przekonania, zachowania, normy. Mnogość definicji tego pojęcia wykazuje na jego kompleksowość i złożoność. Jednak istnieje kilka aspektów, które stanowią właściwości kultury.

- Pierwszą z właściwości kultury jest jej złożoność. Jest to byt wielopoziomowy, wielopłaszczyznowy oraz wielowymiarowy.
- Kultura jest to system i stanowi strukturę współzależną, która posiada wewnętrzną logikę.
- Ponadto, kultura jest bytem dynamicznym, gdyż zmiany w ramach dowolnego elementu, powodują przeobrażenia w pozostałych. Kultura jest też procesem, gdyż byt ten jest nieustannie na nowo tworzony. Człowiek jest zarówno twórcą jak i odbiorcą kultury. W ramach kultury, nowe idee, wynalazki, kontakt z inną kulturą przynoszą zmiany.
- Kultura jest nabywana. Poprzez interakcje, obserwacje oraz imitację człowiek uczy się właściwego zachowania w danej kulturze. Kultura jest swego rodzaju, dziedzictwem przekazywanym wertykalnie z pokolenia na pokolenie, jak i horyzontalnie, czyli jako tradycja w danej społeczności. To, że kultura jest nabywana oznacza, że można się jej nauczyć, dlatego zrozumienie innych kultur jest możliwe. <sup>81</sup>
- Nabycie kultury (jej zinternalizowanie) odbywa się poprzez socjalizację. Proces ten rozpoczyna się poprzez kontakt dziecka z jego rodzicami, a następnie poprzez kontakt z wszelkimi formami życia społecznego.

---

<sup>78</sup> R. Benedict, *Patterns of culture*, Houghton Mifflin, Boston 1959, s.16.

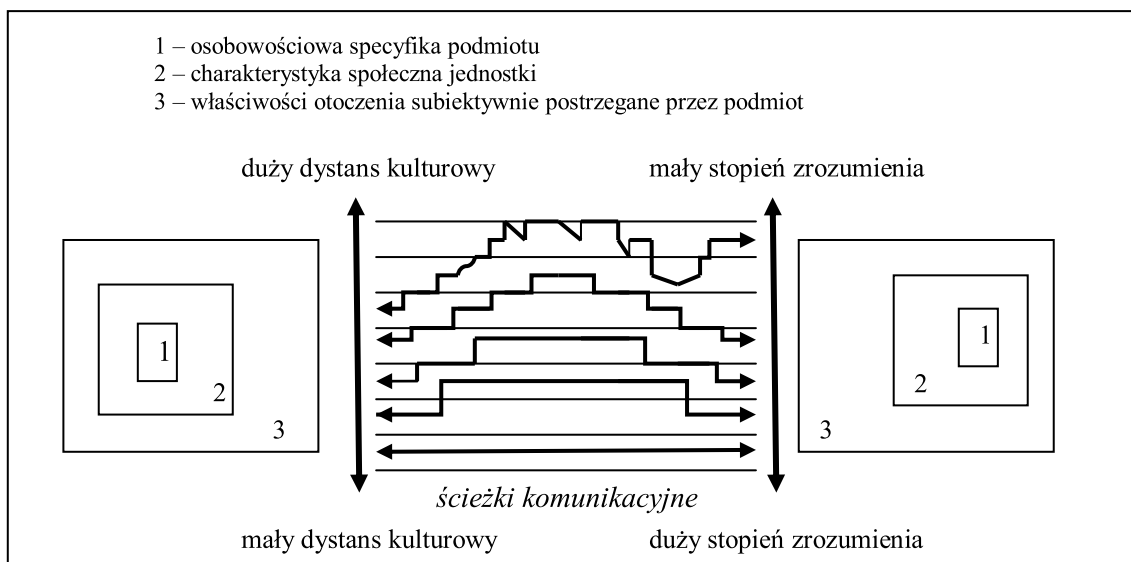
<sup>79</sup> W. Kruszelecki, *Od interpretowania kultur do interpretowania kultury antropologicznej*, „Czasopismo naukowe – Kultura i Historia”, nr. 16, 2009, <http://www.kulturaihistoria.umcs.lublin.pl/archives/1486> (data odczytu 01.09.2012)

<sup>80</sup> L. S. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, *Intercultural Communication, A Reader*, wyd. 12, Wadsworth Cengage Learning, Boston 2009, s. 10.

<sup>81</sup> I. Varner, L. Beamer, *Intercultural Communication...*, op. cit, s. 7.

- Nabywanie kultury wpływa na każdy aspekt funkcjonowania jednostki. Kultura determinuje myślenie, odczucia, wnioskowanie, reagowanie. Analitycy zauważają, że jest to „zaprogramowanie umysłu”.<sup>82</sup>

Kultura jest nieodłącznym elementem egzystencji człowieka. Komunikowanie się jednostek ludzkich jest faktem pierwotnym i jest sposobem na ustanawianie oraz utrzymywanie instytucji ludzkich, między innymi kultury. Powiązanie komunikacji i kultury jest nieodłączne w rozwoju człowieka. Elementy te, współistnieją w symbiozie, wzajemnie umożliwiając swój rozwój, zmiany, równocześnie mogą się też ograniczać. Badacze podkreślają, że człowiek jest częściowo „produktem” kultury, tzn., że został przez nią zaprogramowany. Jednostka w procesie socjalizacji nabywa kulturę. Jest to proces mechaniczny, nieświadomy i staje się częścią jednostki ludzkiej. Człowiek jest wyuczony pewnych standardów danej społeczności. W przypadku rozmówców pochodzących z różnych kultur komunikacja może być nieefektywna pomimo ich woli i intencji. Jest to spowodowane brakiem wspólnych standardów zachowań, postrzegania świata, wartościowania itp.. Sytuacja taka utrudnia przewidywanie zachowań partnera, zrozumienie jego poglądów, a także powoduje nieporozumienia w ich interpretacji.



**Rys. 2.1** Zależność możliwości porozumienia się od dystansu kulturowego.

Źródło: R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna, Kraków 2008, s. 110.

<sup>82</sup> R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją...*, op. cit., s.100.



Człowiek, w zetknięciu z innymi kulturami, ma przeświadczenie, iż jego działanie i myślenie jest naturalne, ludzkie i racjonalne. Zjawisko to nazwane zostało „fenomenem absolutyzmu”, które oznacza, że nadawca komunikatu jest przekonany, że jego treść jest tak samo oczywista dla niego jak i dla odbiorcy. Niestety, często twierdzenie to bywa bezpodstawne. Im większy dystans kulturowy tym stopień wzajemnego zrozumienia jest mniejszy. Zjawisko to przedstawia Rys. 2.1.

Lekceważenie czy też nieznanostwo bądź nieuświadomienie sobie komunikacyjnych różnic może mieć negatywne następstwa w obrębie funkcjonowania organizacji. Nieporozumienia, błędy, pomyłki komunikacyjne, mogą doprowadzić do pogorszenia klimatu współpracy, niższego stopnia zaufania pracowników oraz zmniejszenia efektywności pracy.

## 2.2. Kulturowe uwarunkowania w komunikacji

Kulturowe uwarunkowania komunikacji badacze przedstawiają w dwóch wymiarach: werbalnym i niewerbalnym.

Pierwszy z wymienionych dotyczy użycia języka. Ludzie w celu komunikacji muszą znać wspólny język. Kultura i język są nierozłączne. Bez wspólnego języka, ludzie nie byli by w stanie ustalić i utrwalić kultury. Bez języka niemożliwe jest dzielenie wartości, norm, poglądów oraz przekazywanie ich kolejnym pokoleniom. Kultura pomaga ludziom w ustaleniu, rozwoju i utrwaleniu języka. Tak jak i kulturę, ludzie muszą posiadać wspólny język, aby funkcjonować w społeczeństwie.

Język jest to zestaw symboli, który został arbitralnie przyjęty przez dane społeczeństwo, aby nadać znaczenie przedmiotom, wydarzeniom, emocjom, doświadczeniom, miejscom itp.. Różne kultury posiadają swój zestaw symboli<sup>83</sup>. Struktura ojczystego języka wpływa na zwyczaje myślowe oraz postrzeganie świata u danej społeczności językowej. Język to nie tylko znaki i gramatyka. Za każdym razem, kiedy dobieramy słowa, zdania, wysyłamy wiadomość werbalną bądź niewerbalną dokonujemy też wyborów dotyczących kultury. Słowa nie są neutralnym nośnikiem znaczeń.<sup>84</sup> Analizy językoznawcze wykazały, że istnieje tylko około sześćdziesięciu jednostek semantycznych, które są wspólne dla wszystkich poddanych analizie systemów językowych i można je uznać za podstawowe i uniwersalne.<sup>85</sup> Niemniej jednak istnieje wiele różnic w konceptualizacji językowej poszczególnych języków. Systemy leksykalne różnych krajów w odmienny sposób ujmują rzeczywistość w postaci wyrazów. Dlatego też, często wyrazy pochodzące z danego języka

<sup>83</sup> L. S. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, *Intercultural...*, op. cit., s.14.

<sup>84</sup> I. Varner, L. Beamer, *Intercultural Communication...*, op. cit, s. 41.

<sup>85</sup> C. Goddard, A. Wierzbicka, *Key Words, Culture, and Cognition*, „Philosophica”, nr. 55, styczeń 1995, s.40.

nie istnieją w innym. Zdarza się też, że istnieje tłumaczenie danego słowa, ale znaczenie może być odmienne. Podobnie jest z nazwami zdarzeń czy rzeczy, w jednym języku mogą być opisane jednym wyrazem, kiedy w innym kilkoma różnymi.<sup>86</sup>

Nie tylko słowa są ważne, ale połączenia między nimi. Każdy język, posiada szczególne połączenia, lub też niuansy znaczeń, które powstały w ramach długoletniego rozwoju języka. Poza zrozumieniem danych połączeń wyrazowych, ważne są też intonacja oraz tempo mowy. Rozmówcy w celu efektywnej komunikacji powinni być świadomi językowych niuansów. Nieznajomość przysłów i aforyzmów, slangu, eufemizmów, tematów tabu, specyfiki poczucia humoru itp., może doprowadzić do nieporozumień.<sup>87</sup>

Różnice w konceptualizacji językowych często są przyczyną nieprawidłowego kodowania lub dekodowania komunikatu. Brak znajomości gramatyki oraz słownictwa może doprowadzić do nieporozumień.

Styl komunikacji jest także uwarunkowany kulturowo. Sposób konstruowania, nadawania oraz interpretowania wiadomości może się różnić w zależności od używanego języka. Kulturowo zdeterminowane mogą być takie aspekty jak: pośredniość a bezpośredniość przekazu, złożoność i konkretność komunikatu, stopień wyrażania emocji. W. B. Gudyskunt i S.Ting-Tommey, biorąc pod uwagę wymiary kultur G. Hofstede'a przedstawili cztery przeciwstawne pary stylów konwersacyjnych:

- prosty vs. wyszukany,
- bezpośredni vs. pośredni,
- zadaniowy vs. procesowy,
- osobowy vs. kontekstualny.

W kulturach, w których kontekst nie jest istotny, a stopień unikania niepewności jest niski dominuje styl prosty. Wypowiedzi, typowe dla tego stylu są krótkie i zwarte. Brak jest wymyślnych metafor, powtórzeń czy też idiomów. Przeciwstawnym dla tego stylu jest styl wyszukany, który występuje głównie w kulturach uzależnionych od kontekstu oraz unikających niepewności. Styl ten charakteryzuje przesadność w stosowaniu wyszukanych zwrotów oraz środków wyrazu. Pomiedzy tymi dwoma stylami znajduje się styl konkretny, który wyróżnia się precyzją wypowiedzi oraz stosownością i odpowiedniością wyrażen stosowanych w przekazie.

Kultury wyróżniające się indywidualizmem oraz słabo uzależnionych od kontekstu, częściej stosowany jest styl bezpośredni lub też zadaniowy. W pierwszym z wymienionych

---

<sup>86</sup> *Ibidem*, s. 57.

<sup>87</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach...*, *op.cit.*, s. 222.

stylów, nadawca jasno deklaruje swoje opinie, odczucia oraz postawy. Styl ten wyróżnia duży stopień ekspresywności. Z kolei styl zadaniowy, charakteryzuje duży stopień konkretności przekazu. Oznacza to, że cel, intencja przekazu jest przedstawiany wprost.

W społeczeństwach indywidualistycznych, z małym dystansem do władzy oraz w których kontekst nie jest zbyt istotny dominuje osobowy styl konwersacyjny. Istotne dla tego stylu jest wyrażanie własnej osoby, dbanie o niezależność oraz indywidualność.

Kultury kolektywne oraz charakteryzujące się uzależnieniem od kontekstu, dominuje styl pośredni i procesowy. Osoby posługujące się stylem pośrednim, w swoich wypowiedziach, nie ujawniają emocji. Styl procesowy wymaga, aby wypowiedzi oraz przekaz były konstruowane zgodnie z oczekiwaniami odbiorcy. Fakt ten, powoduje, iż nadawca musi w bardzo subtelny sposób przekazać swoje prawdziwe intencje tak, aby nie wywierać nacisku na odbiorcę.

Kultury określane mianem kolektywistycznych, posiadające duży dystans do władzy oraz uzależnione od kontekstu, charakteryzuje styl konwersacji, który uzależniony jest od funkcji społecznych/zawodowych uczestników rozmowy. W kulturach tych należy brać pod uwagę status rozmówców.

Na poziomie werbalnym może dojść do nieporozumień, gdyż rozmówcy wysyłają, czyli kodują, dekodują oraz interpretują otrzymane przekazy według własnego systemu komunikacyjnego. Rozbieżności uwarunkowane kulturowo, pomiędzy systemami komunikacyjnymi mogą doprowadzić do zaburzeń komunikacyjnych.<sup>88</sup>

Komunikacja niewerbalna, w porównaniu do werbalnej może powodować więcej niejasności w przekazie. Jest to spowodowane tym, że informacje wysyłane są jednocześnie przez kilka kanałów: wyraz twarzy, mowa ciała, ton głosu itp.. Kultura nie jest zjawiskiem, które można wyrazić werbalnie, nauczyć się jej można przez obserwacje oraz imitację zachowań innych. Podstawowy poziom kultury przekazywany jest nieświadomie, głównie poprzez przekazy niewerbalne. Komunikacja niewerbalna jest zdeterminowana zarówno biologicznie jak i kulturowo. Badacze komunikacji interkulturowej wyróżniają osiem kategorii komunikacji niewerbalnej: wygląd zewnętrzny, proksemiczny, kinezyjny, haptyczny, chronemiczny.

Wygląd zewnętrzny odgrywa ważną rolę w przypadku pierwszych spotkań. Niektóre kultury posiadają specyficzny styl ubioru, który można łatwo odróżnić od innych kultur. Strój często jest powodem stereotypów etnicznych. Badacze komunikacji interkulturowej

---

<sup>88</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach...*, op.cit, s.223.

stwierdzają, że rasa i kultura wpływa na zdolności rozpoznawania twarzy. Niektórzy ludzie, mają problemy z odróżnianiem ludzi pochodzących z innej rasy, a niżeli oni sami, efekt ten w literaturze anglojęzycznej nazwany jest cross-race effect lub też other-race effect. Często można usłyszeć stwierdzenie: „oni wszyscy wyglądają tak samo”. Głównym powodem takiej sytuacji jest brak kontaktu z ludźmi pochodzącymi z innej grupy etnicznej oraz tendencja ludzka do stereotypowania. Większe doświadczenie kulturowe zmniejsza efekt cross-race.<sup>89</sup>

W ramach wymiaru proksemicznego, badacze zauważają, że w zależności od kultury akceptowana przestrzenna orientacja i dystans pomiędzy rozmówcami może się różnić. Na przykład, w krajach latynoskich oraz śródziemnomorskich akceptowany dystans pomiędzy rozmówcami jest bardzo mały. Natomiast w krajach Europy Północnej oraz Azji Północnej dystans ten jest już znacznie większy. Strefa dystansu może być też uzależniona od statusu, płci, wieku, poziomu autorytetu.<sup>90</sup>

Wymiar chronemiczny odnosi się do znaczenia oraz komunikacji czasu. Kultury monochromiczne charakteryzują się tym, że traktują czas linearnie. Oznacza to, że wykonują jedną czynność za drugą. Ludzie pochodzący z kultur polichromicznych mają tendencję do zajmowania się kilkoma zadaniami jednocześnie. Percepcja czasu również różni się kulturowo. W Stanach Zjednoczonych czas jest to dobro, które może zostać zmarnowane, wydane, zaoszczędzone oraz użyte mądrze. W kulturze arabskiej i latynoskiej, zanim aktualne zagadnienie zostanie poruszone, wymagane jest wpieryw przedstawienie historii problemu. W niektórych mniej rozwiniętych krajach, życie toczy się według rytmu natury, czyli dnia, nocy, pory roku, roku, a godziny, minuty, tygodnie mają mniejsze znaczenie.<sup>91</sup>

Kinestyka obejmuje takie zachowania ludzkie jak wyraz twarzy, ruch ciała, gesty, regulatory konwersacyjne. Eksperci zauważają, że istnieją pewne różnice w mimice twarzy, które mogą wskazywać na poszczególne kultury, są one jednak niewielkie. Wyraz twarzy oraz mimika są powszechnie rozpoznawane niezależnie od kultury. Różnice natomiast, bardziej zauważalne są w gestach osób pochodzących z różnych kultur, zarówno w znaczeniu, intensywności i ekstensywności ich użycia. W zależności od języka, typ gestów oraz odpowiednia chwila ich użycia mogą się różnić.

Wymiar haptyczny dotyczy stosowania dotyku w komunikowaniu się. Badania wykazują na wiele różnic w wymiarze międzynarodowym i międzykulturowym,

---

<sup>89</sup> L. S. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, *Intercultural...*, op. cit., s.265.

<sup>90</sup> I. Varner, L. Beamer, *Intercultural Communication...*, op. cit, s. 190.

<sup>91</sup> L. S. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, *Intercultural...*, op. cit., s. 266.

w stosowaniu dotyku w komunikacji, w jego ilości, lokacji, typie oraz czy ma wyraz publiczny czy też prywatny.

Pomiędzy kulturami mogą występować różnice w utrzymaniu kontaktu wzrokowego. Kultura Europy Zachodniej, utrzymują kontakt wzrokowy w celu pokazania zainteresowania i szacunku dla drugiej osoby. Natomiast w Japonii rozmówca, odwraca wzrok, gdyż czynność ta jest widziana, jako uprzejma.

Dźwięki paralingwistyczne, obejmują niewerbalne elementy dotyczące użycia głosu. Kultura ma wpływ na to jak używany jest głos w rozmowie. Osoby należące do kultur gdzie przekaz ustny odgrywa istotną rolę np. Afroamerykanie, Żydzi, mają tendencję do przemawiania z większą pasją. Z kolei Włosi czy też Grecy mówią więcej i głośniejsz w porównaniu do kultur azjatyckich, które postrzegają ciszę, jako okazywanie grzeczności.<sup>92</sup>

### 2.3. **Kompetencja komunikacyjna w ujęciu interkulturowym**

Kompetencja, rozumiana jest, jako umiejętność wykonywania czegoś. Ważna jest nie tylko umiejętność, ale i kontekst, ponieważ zdolność może być kompetentna w danym kontekście, ale w innym już nie. Dlatego istotne jest, aby oceniać kompetencje przez pryzmat socjalny. Ta socjalna ewaluacja powinna posiadać dwa wymiary: efektywności oraz stosowności. Efektywność jest mierzona poprzez realizację ważnych celów i osiąganie korzyści w stosunku do poniesionych kosztów oraz innych alternatyw. Stosowność oznacza, że dane zachowanie postrzegane jest jako poprawne, pasujące do danej sytuacji.

Posiadanie międzykulturowej kompetencji komunikacyjnej, oznacza, że członek międzynarodowej grupy pracowniczej, potrafi nawiązać relacje interpersonalne z pozostałymi osobami, poprzez efektywną wymianę werbalnych i niewerbalnych zachowań. Polski badacz Aleksandrowicz – Pędlich podaje następującą definicję: „Kompetencja interkulturowa oznacza umiejętność radzenia sobie w osobistych relacjach z przedstawicielami innych kultur i funkcjonowania w środowisku obcym kulturowo. Obejmuje wiedzę na temat innych kultur, umiejętność kierowania własnymi emocjami w nowych sytuacjach kulturowych i podejmowania odpowiednich działań” (s. 11).<sup>93</sup>

Międzykulturowa kompetencja komunikacyjna została również opisana, jako zdolność do nawiązywania i utrzymywania relacji, efektywne dzielenie się informacjami oraz cechami osobowości. Kompetencja międzykulturowa, zakłada nie tylko znajomość kultury

<sup>92</sup> L. S. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, *Intercultural...*, op. cit., s. 267.

<sup>93</sup> L. Aleksandrowicz-Pędlich, *Rozwijanie kompetencji interkulturowej na studiach biznesowych. Propozycje programowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s.11.

i języka, ale także afektywne i behawioralne umiejętności, takie jak empatia, charyzma i zdolność do kontroli niepokoju i niepewności.<sup>94</sup>

Kompetencja komunikacyjna została ujęta w model IC – Intercultural Competence (Rys. 2.2). Model ten powstał na podstawie trzech założeń: wystarczająca wiedza o kulturze, umiejętnościach działań, odpowiedniej motywacji oraz ukierunkowania pracowników międzynarodowego środowiska pracy.



**Rys. 2.2** Model kompetencji interkulturowej.

(Źródło: A. V. Matveev, R. G. Milter, The value of intercultural competence for performance of multicultural teams, "Team Performance Management", 2004, vol. 10, nr 5, s.106.)

Wiedza o kulturze, obejmuje ogólne informacje na temat kultury, zwyczajów, specyficznych informacji na jej temat. Pracownicy powinni być świadomi różnic w komunikacji i interakcji osób pochodzących z innych kultur. Istotne jest wykazanie elastyczności w rozwiązywaniu nieporozumień w komunikacji wynikających z różnic kulturowych. Pracownicy powinni czuć się pewnie i komfortowo podczas komunikacji z osobami z innych kultur.

Umiejętności, dotyczą stosownego i skutecznego zachowania, które postrzegane jest jako właściwe dla różnych kultur. Komponent ten zawiera takie umiejętności członków grupy jak prawidłowe zrozumienie i komunikowanie celów, zadań oraz norm.

Cechy osobowości pracowników wyrażają ich zainteresowanie międzykulturową interakcją, ich emocjonalne oraz fizyczne reakcje w czasie kontaktu z współpracownikami

<sup>94</sup> A. V. Matveev, R. G. Milter, *The value of intercultural competence for performance of multicultural teams*, "Team Performance Management", 2004, vol. 10, nr 5, s.105.

<sup>95</sup> L. Aleksandrowicz-Pędich, *Rozwijanie kompetencji interkulturowej na studiach biznesowych. Propozycje programowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006.s. 11.

pochodzącymi z innych kultur. Pracownicy powinni być zdolni do kulturowej empatii, tzn. do zachowań pokazujących, iż rozumieją jak osoby z innej kultury postrzegają świat. Osobowość pracowników wpływa na to jak radzą sobie z kulturową niepewnością.<sup>96</sup>

Człowiek, jest w stanie nauczyć się jak być kompetentnym kulturowo, poprzez proces uczenia się, który L. Beamer (1992) ujęła w pięć etapów:

- 1) uświadomienie występowania różnic kulturowych,
- 2) organizowanie wiedzy zgodnie z uwarunkowaniami charakterystycznymi dla danych kultur,
- 3) kwestionowanie stereotypów,
- 4) analizowanie epizodów komunikacyjnych,
- 5) tworzenie przekazów stosownych do komunikacji z osobami z innej kultury.<sup>97</sup>

Pierwszy etap tego modelu jest to uświadomienie sobie, że istnieją zależności pomiędzy komunikacją, a kulturą. Fakt, ten pomaga w zmianie percepcji osoby dążącej do nabycia interkulturowej kompetencji komunikacyjnej. Pracownik, zaczyna zauważać, że nowe i niezrozumiałe przekazy, wysyłane przez innych, uświadamia sobie istnienie barier takich jak stereotypy, uprzedzenia, etnocentryzm.

W drugim etapie cechy charakterystyczne danej kultury zaczynają być zauważane. Rozwija się stereotypowe myślenie, które może być pomocne w komunikowaniu się, ale nie jest równoznaczne z rozumieniem kultury.<sup>98</sup>

Etap trzeci jest to kwestionowanie stereotypów. Zaczynają pojawiać się pytania, które mają za zadanie potwierdzić lub negować stereotyp. Pytania te mają na celu ujawnienie postaw, światopogląd, istotnych dla innej kultury oraz jak ważny jest status, relacje, odpowiedzialność, itp..<sup>99</sup>

W czwartym etapie, pracownik, który aktywnie starał się zrozumieć obcą mu kulturę poprzez zadawanie pytań i kwestionowanie stereotypów, może tą wiedzę wykorzystać do analizowania przypadków komunikacyjnych. Poprzez analizę ujawniane zostają nowe znaczenia zachowań komunikacyjnych. Na tym etapie, zwiększa się wiedza na temat sygnałów werbalnych i niewerbalnych innych kultur, podobnie jak kompetencja kodowania i dekodowania przekazów międzykulturowych.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> A. V. Matveev, R. G. Milter, *The value of intercultural...*, op. cit., s. 106.

<sup>97</sup> L. Beamer, *Learning Intercultural Communication Competence*. The Journal of Business Communication, czerwiec 1992, vol. 29, nr 3, s. 291.

<sup>98</sup> *Ibid.*, s. 293.

<sup>99</sup> *Ibid.*, s. 294.

<sup>100</sup> *Ibid.*, s. 300.

Ostatni etap jest to tworzenie przekazu w cudzej kulturze. Uzyskana zostaje międzykulturowa kompetencja komunikacyjna. Kodowanie i dekodowanie wiadomości z obcej kultury oraz tworzenie informacji zwrotnej jest efektywne. Istnieje elastyczność i swoboda w tworzeniu przekazu w pierwotnie obcej kulturze.<sup>101</sup>

Międzykulturowa kompetencja komunikacyjna nie jest właściwością trwałą. W celu jej utrzymania ważne jest nieustanne doskonalenie umiejętności, a także aktualizowanie wiedzy na temat zmian w kulturze oraz mentalności danego społeczeństwa. Z tego też powodu, należy ciągle rozwijać zdolności komunikacyjne pracowników. Zalecane jest powtarzanie etapów modelu L. Beamer, zarówno w pierwotnej kolejności jak i odwrotnej, w zgodzie ze specyfiką organizacji oraz jej uwarunkowaniami.<sup>102</sup>

#### 2.4. **Interkulturowa efektywność komunikacyjna**

Koncept efektywności interkulturowej (*intercultural effectiveness*) często używany jest, jako synonim interkulturowej kompetencji komunikacyjnej, co prowadzi do wielu nieporozumień. Badacze Chen i Starosta (1996) wskazują jednak na fakt, że koncept interkulturowej efektywności powinien być traktowany, jako jeden z elementów interkulturowej kompetencji komunikacyjnej. Ten element jest niezwykle istotny w celu osiągnięcia celów organizacji z tego też powodu temat efektywności został rozwinięty w tym podrozdziale. Efektywność interkulturowa odnosi się do ludzkiej umiejętności interakcji oraz pomyślnego dostosowania się do innych ludzi oraz otoczenia. Chen i Starosta (1996), uważają, że kulturowa efektywność odnosi się do behawioralnych aspektów modelu kompetencji komunikacji interkulturowej.<sup>103</sup> Oznacza to, że efektywność interkulturowa odpowiada werbalnym oraz niewerbalnym umiejętnościom komunikacyjnym, które umożliwiają osiągnięcie celów w komunikacji interkulturowej. Wyróżnionych zostało pięć elementów efektywności interkulturowej:

- umiejętność przekazu
- kierowanie interakcją
- behawioralna elastyczność
- zarządzanie tożsamością
- kultywacja relacji

---

<sup>101</sup> *Ibid.*, s. 301.

<sup>102</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach...*, *op.cit.*, s. 236.

<sup>103</sup> T. Portalla, G. Chen, *The development and validation of the intercultural effectiveness Scale*, "Intercultural Communication Studies", listopad 2010, nr 3, s. 22.



Pierwsza z nich, umiejętność przekazu, wymaga znajomości języka obcej dla danej osoby kultury, co również oznacza zdolność do imitacji zachowań werbalnych i niewerbalnych.<sup>104</sup> Umiejętności werbalne odnoszą się do zdolności kodowania oraz tworzenia zrozumiałego przekazu w procesie komunikacji. W praktyce oznacza to znajomość wymowy, słownictwa, gramatyki, sygnałów niewerbalnych obcego języka, a także umiejętność słuchania. Osoba w czasie rozmowy, potrafi właściwie ocenić przekaz, tzn. odróżnić opinie od faktów, wyróżnić główny cel przekazu, potrafi zauważyć, kiedy rozmówca nie rozumie wiadomości. Istotne są również podstawowe umiejętności komunikacyjne w mowie: zdolność do swobodnego wyrażania myśli w sposób jasny i zwięzły, umiejętność obrony swojego stanowiska, efektywnego zadawania pytań i odpowiedzi, dawania wskazówek oraz podsumowywania informacji. W przypadku relacji międzyludzkich efektywna komunikacja oznacza zdolność do opisu punktu widzenia drugiej osoby, wyjaśnienie różnic w opinii, wyrażania własnych uczuć oraz znajomość i partycypacja w społecznych zwyczajach.<sup>105</sup>

Umiejętności niewerbalne odnoszą się do zdolności właściwego kodowania przekazu oraz przekazu informacji w formie niewerbalnej, która będzie łatwo rozpoznawalna dzięki użyciu odpowiednich sygnałów: kinezyjnych, proksemicznych, paralingwistycznych, chronemicznych.<sup>106</sup>

Kierowanie interakcją odnosi się do umiejętności inicjowania, utrzymywania rozmowy jak również przekazywania głosu w rozmowie, na podstawie oceny potrzeb i oczekiwań innych. Osoby, które wykazują niski poziom zarządzania interakcją mogą niezależnie od toku konwersacji zabierać głos w rozmowie, dominować lub wycofywać się z rozmowy, nie reagować na zniechęcenie innych rozmową itp..<sup>107</sup> Kierowanie interakcją oznacza umiejętność budowy oraz podtrzymywania procesu konwersacji. Osoby, które wyróżnia szczególna zdolność kierowania interakcją zawsze wiedzą jak płynnie poprowadzić temat rozmowy, jednocześnie dając szansę na odpowiedni wkład drugiej osoby do rozmowy. Posiadanie odpowiednich zdolności kierowania interakcją oznacza ciągłą troskę o rozmówcę, jego poczucie komfortu czy też intencje w czasie rozmowy. Ta orientacja na rozmówcę, unikanie jednostronnej rozmowy w celu okazania wzajemnej zależności nazwana została zaangażowaniem interakcyjnym (*interaction involvement*). Według D. J. Cegala (1981) jest to

<sup>104</sup> G. M. Chen, A review of the concept of intercultural effectiveness. [w:] M. Hinner, *The influence of culture in the world of business*, Peter Lang, Berlin 2007, s.102.

<sup>105</sup> T. Portalla, G. Chen, *The development...*, op.cit., s.22.

<sup>106</sup> L. S. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, *Intercultural...*, op. cit., s. 395.

<sup>107</sup> B. D. Ruben, *Assessing communication competency for intercultural adaptation*, "Group and Organization Management", wrzesień 1976, vol.1, nr 3, s. 341.

zachowanie ludzkie, które jest powiązane ze zdolnością człowieka do reakcji, uwagi i spostrzegawczości w czasie interakcji. Te trzy elementy wskazują nie tylko na zdolności człowieka, ale także na jego wrażliwość.<sup>108</sup>

Behawioralna elastyczność jest to zdolność do wyboru właściwego zachowania, pasującego do różnych komunikacyjnych kontekstów. Jednostki muszą nie tylko odpowiednio dobrać zachowania, muszą one również dostosować swoje cele w ramach tej interakcji, aby lepiej opracować strategię i dostosować się do danej sytuacji. Behawioralna elastyczność wskazuje na zdolność osoby do poczucia komfortu w kontaktach z różnymi osobami i w zmiennych sytuacjach. Na komunikacyjną zdolność adaptacji wskazuje umiejętność osoby do szybkiego nawiązywania kontaktu w grupie nieznanym wcześniej osób, entuzjastyczne podejście do spotkań grupowych gdzie istnieje możliwość nawiązania nowych znajomości, a także poczucie komfortu w czasie konwersacji z nowo poznaną osobą.

Osoba elastyczna behawioralnie jest zdolna do szybkiego przystosowania się do otoczenia oraz potrafi integrować różne potrzeby komunikacyjne ze względu na kulturę, rasę, płeć, religię. Rozwój elastyczności behawioralnej jest związany z kognitywną świadomością istnienia różnic kulturowych oraz afektywnej zdolności do samoobserwacji. Samokontrola w tym wypadku oznacza umiejętność jednostki do dostrzegania poprawności ich zachowania oraz dopasowania się.<sup>109</sup>

Zarządzanie tożsamością umożliwia jednostce zachowanie osobowości ich rozmówcy. Tożsamość osoby jest ukształtowana głównie w procesie interakcji przez internalizację własnych doświadczeń. Czy to jest komunikacja z członkiem rodziny lub losowym członkiem społeczeństwa, każda interakcja odgrywa rolę w określaniu tożsamości jednostki. Ludzka komunikacja jest częściowo stymulowana przez potrzebę poznania siebie. Jednak do skutecznego aktu komunikacji potrzebna jest także umiejętność ujawniania innym swojej osobowości. Badacze zauważają, że częściowo osobowość jest kształtowana poprzez komunikację z innymi. Komunikacja międzykulturowa stwarza dodatkowe komplikacje w zarządzaniu tożsamością danej osoby, ponieważ każdy człowiek ma znaczącą i odrębną tożsamość kulturową, która powinna być negocjowana, zachowywana i wspierana przez obie jednostki aktu rozmowy.<sup>110</sup>

Ostatnim elementem efektywności interkulturowej jest kultywacja relacji. Element ten podkreśla znaczenie zależności oraz wzajemności interakcji. Odnosi się do zdolności

---

<sup>108</sup> D. J. Cegala, *Interaction involvement: A cognitive dimension of communicative competence*. "Communication Education", 1981, vol. 30, nr 2, s.112.

<sup>109</sup> L. S. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, *Intercultural...*, op. cit., s. 396-397.

<sup>110</sup> T. Portalla, G. Chen, *The development...*, op.cit., s.23.

stworzenia relacji z rozmówcą w celu zaspokojenia wspólnych potrzeb i uzyskać pozytywny efekt interakcji. Kultywacja relacji przejawia się poprzez okazywanie zainteresowania interakcją, bycie przyjaznym, a także chętnym do kooperacji. Uzyskanie pozytywnej relacji interpersonalnej ma znaczący wpływ na efektywność interkulturową. Badacze Imahori i Lanigan (1989) zauważają, że idealna relacja interkulturowa zawiera pewien stopień bliskości, stabilności relacji, zaangażowania oraz szczególnych dla danej relacji zasad interakcji.<sup>111</sup> Jednostka może pełnić odmienne role w zależności od sytuacji. Każdy różni się w ilości czasu poświęconego danym sytuacjom to relacyjne role mogą sprzyjać tworzeniu pozytywnego środowiska do pracy w grupie.<sup>112</sup> Prawidłowe relacje pozwalają na osiągnięcie wyznaczonych celów. Zdolność nawiązania relacji interpersonalnych jest jednym z elementów efektywności komunikacyjnej, która umożliwia osiągnięcie interkulturowej kompetencji komunikacyjnej.

---

<sup>111</sup> T. T. Imahori, M. L. Lanigan, *Relation Model of Intercultural Communication Competence*, "International Journal of Intercultural Relations", 1989, vol. 13, nr 3, s. 275.

<sup>112</sup> B. D. Ruben, *Assessing...*, op. cit., s. 350.

## Rozdział 3. Metodyczne zagadnienia pracy

---

### 3.1. Przedmiot i cel badań

Przedmiotem niniejszego badania jest analiza wewnętrznej, interkulturowej komunikacji pracowników firmy Aker Solutions. Celem tej pracy jest przedstawienie czynników sprzyjających efektywnej komunikacji wewnętrznej zespołu pracowników wielokulturowych.

W dzisiejszych czasach, firmy w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej, poszerzają swoje operacje o rynki zagraniczne. Fakt ten wiąże się z zetknięciem z nowymi prawami rynku. Firmy zatrudniają pracowników, którzy są zaznajomieni z innymi warunkami pracy. Jest to jeden z powodów, dla których w firmie zatrudniane są osoby z różnych krajów, innym to szukanie oszczędności. Różnorodność kulturowa w firmach rośnie, a razem z nią pojawiają się problemy komunikacyjne.

Temat ten zainteresował mnie gdyż sama niejednokrotnie pracowałam w zespole złożonym z osób z różnych kultur i jestem świadoma jak taka praca różni się od pracy w zespole monokulturowym. Moje doświadczenia zainspirowały mnie do zbadania jak pracownicy firmy międzynarodowej radzą sobie z tym problemem. Wiele zakładów pracy zapewnia szkolenia przygotowujące zatrudnione osoby do pracy w grupie międzynarodowej, co powinno ułatwić współpracę, niemniej jednak pracownicy sami rozwijają kompetencje interkulturowe poprzez doświadczenie. Badanie to ma na celu ocenę efektywności oraz adaptacji pracowników Aker Solutions do pracy w zespole wielokulturowym. Badacze wskazują, iż posiadanie przez pracowników interkulturowej kompetencji komunikacyjnej pozytywnie wpływa na efektywność ich pracy, pomaga w społecznym aspekcie pracy, tzn. pracownicy są bardziej otwarci, okazują więcej szacunku i zrozumienia. Badacze Earley i Mosakowski (2000)<sup>113</sup> wskazują, że pracownicze grupy wielokulturowe są postrzegane jako bardziej efektywne w wykonywaniu zadań, szczególnie kiedy niezbędne są różne umiejętności oraz opinie. Z kolei M. L. Maznevski zauważa, że "różnorodność doprowadziła do wyższej wydajności tylko wtedy, gdy członkowie byli w stanie zrozumieć siebie, łączyć i budować poddane przez grupę pomysły" (str. 536)<sup>114</sup>. Wiele firm nie dostrzega płynących korzyści z wielokulturowej grupy pracowniczej i nie potrafi w pełni docenić ich możliwości.

---

<sup>113</sup> P. C. Earley, E. Mosakowski, *Creating hybrid team cultures: an empirical test of trans national team functioning*, "Academy of Management Journal", nr 43, vol. 1, 26–49.

<sup>114</sup> M. L. Maznevski, *Understanding our differences: performance in decision-making groups with diverse members*, "Human Relations", vol. 47, nr. 5, str. 531-52.

Na podstawie badań jakościowych przeprowadzonych w firmie Aker Solutions zanalizuję sytuację komunikacyjną w firmie, przyjąłam następujące cele badawcze:

- określenie interkulturowych kompetencji, które ułatwiają pracę w grupie wielokulturowej
- wskazanie czynników podnoszących efektywność pracy w zespole interkulturowym
- określenie problemów komunikacyjnych w grupie wielokulturowej.

### 3.2. Pytania badawcze i metody badawcze

Biorąc pod uwagę cel badawczy, czyli: ocena efektywności komunikacji interkulturowej w międzynarodowej firmie Aker Solutions postawiłam następujące pytanie badawcze:

1. Jakie czynniki zewnętrzne oraz kompetencje interkulturowe w komunikacji pracowników wielokulturowych podnoszą jej efektywność?

W celu odpowiedzi na główne pytanie badawcze, oraz pogłębionej analizy tematu pracy wprowadziłam dwa szczegółowe pytania badawcze:

- 1.4 Jak wcześniejsze doświadczenie interkulturowe wpływa na efektywność komunikacji w zespole wielokulturowym?
- 1.5 Jak warunki otoczenia wpływają na efektywność komunikacji w zespole interkulturowym?
- 1.6 Jakie kompetencje międzykulturowe mają szczególne znaczenie w komunikacji pracowników firmy Aker Solutions?

Praca ta jest studium przypadku firmy Aker Solutions. Przeprowadzony został rodzaj badań jakościowych, gdyż pozwala na pewien stopień elastyczności, która w czasie analizy aspektów komunikacji interkulturowej w danym kontekście oraz kulturowej różnorodności uczestników badania jest niezbędna. Ponadto, kultura bardzo silnie związana jest z człowiekiem w wielu aspektach, dlatego użycie niestandardowych metod badań jest bardziej adekwatne. Biorąc pod uwagę specyfikę tematu, badanie typu studium przypadku z wykorzystaniem metod jakościowych daje najlepsze możliwości, aby szczegółowo przeanalizować problem, pozwala na analizę ludzkich zachowań w czasie interakcji oraz na ich zrozumienie. Yin (2003) definiuje tę metodę następująco: „Studium przypadku jest to badanie empiryczne, które analizuje współczesne zjawisko w kontekście prawdziwego życia,

zwłaszcza, gdy granice między zjawiskiem i kontekstem nie są wyraźnie widoczne.”<sup>115</sup> Badanie zostanie przeprowadzone w firmie Aker Solutions, dostawcy usług inżynierskich oraz konstrukcyjnych, a także zintegrowanych rozwiązań technologicznych. Działania Aker Solutions mają zakres globalny, a główna siedziba znajduje się w Kristiansand w Norwegii. Badanie obejmuje aspekty komunikacyjne w pracy w grupie wielokulturowej. Częściowe przeprowadzenie badania w miejscu pracy gdzie wielokulturowa komunikacja jest codziennością, pozwoliło na obserwację procesów w realistycznym otoczeniu.

Badanie opiera się na źródłach pierwotnych. Metodą zebrania danych jest wywiad częściowo strukturalizowany. Ta metoda zbierania danych pozwoli na uzyskanie szczegółowych informacji na temat istoty kompetencji interkulturowej w komunikacji międzykulturowej, wyszczególnić czynniki wpływające na efektywność komunikacji oraz bariery komunikacyjne. Podczas wywiadu częściowo ustrukturyzowanego zadawana jest seria pytań. Pytania te zostają wcześniej przygotowane, jednak w trakcie rozmowy możliwe jest zadawanie dodatkowych pytań, zmiana kolejności pytań czy też ich formy. Pozwala to na głębsze zbadanie pewnych odpowiedzi.<sup>116</sup> Biorąc pod uwagę cel pracy oraz pytania badawcze opracowane zostały główne części kwestionariusza:

- Informacje podstawowe (płeć, narodowość, doświadczenie w Aker Solutions)
- Doświadczenie interkulturowe (np. wymiany międzynarodowe, szkolenia)
- Efektywność pracy w otoczeniu wielokulturowym
  - Efektywność pracy
  - Atmosfera pracy
  - Komunikacja
- Kompetencja interkulturowa
  - Wiedza, umiejętności, postawy
  - Język
  - Rozwiązywanie konfliktów
- Dodatkowe komentarze i uwagi

Wzór kwestionariusza znajduje się w załącznikach pracy. Większość wywiadów odbyła się w biurze firmy Aker Solutions w Kristiansand. Rozmowy były nagrywane w celu dokładnego odtworzenia informacji. Jeden wywiad odbył się przez komunikator Skypa i również był nagrywany. Jedna osoba z powodu wyjazdu udzieliła wywiadu przez telefon i niestety nie

---

<sup>115</sup> R.K.Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, wyd. 3, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2003, s.13.

<sup>116</sup> J. Moorhouse, *Podstawy marketingu I*, Pret S.A., Warszawa 2000, s. 22.

mógł być nagrany, natomiast odpowiedzi zostały zanotowane. Wywiad trwał od 15 do 20 minut. Zaangażowanie i otwartość niektórych respondentów było bardzo motywujące. Mogło to być spowodowane tym, że niektóre z osób znałam wcześniej, co dawało im pewne poczucie swobody. Odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania znajdują się w załączniku pracy.

### 3.3. Wybór i charakterystyka badanej populacji

Dane wykorzystane do badania są danymi pierwotnymi. Część badawcza pracy powstała w wyniku kooperacji z firmą Aker Solutions operującej w branży – ropa i gaz. Przedsiębiorstwo to powstało ponad 170 lat temu w norweskiej stolicy Oslo. Od lat 60’ oferuje własne projekty platform wiertniczych. Obecnie jest jednym z czołowych światowych dostawców infrastruktury, produktów i usług związanych z wydobywaniem ropy naftowej. Firma Aker Solutions zatrudnia ponad 23 000 pracowników, z czego 53% zatrudnionych jest w Norwegii, 12% w Ameryce Północnej i Południowej, 18% w Azji, 16 % w Europie (poza Norwegią) oraz 1% w Afryce i Środkowym Wschodzie.<sup>117</sup>

Firma ma międzynarodowy charakter z tego też powodu pracownicy pochodzą z różnych kultur, grup etnicznych czy też wyznań religijnych. Branża, w której firma operuje wymaga od pracowników współpracy z międzynarodowymi klientami.

Aker Solutions przedstawia swoją wizję następująco: „Naszą wizją jest być preferowanym partnerem dla rozwiązań w przemyśle ropy i gazu poprzez nasze wartości.”<sup>118</sup> Jedną z podkreślanych wartości firmy są ludzie i współpraca w grupie. Firma jest świadoma tego jak ważne są kompetencje interkulturowe w pracy. W 2009 roku Aker Solutions wraz z Szwajcarską szkołą IMD Business zorganizowała forum biznesowe na temat kompetencji kulturowej. Oprócz tego, firma oferuje szkolenia dla pracowników w zakresie komunikacji interkulturowej. Aker Solutions w wymienionych wartościach podkreśla znaczenie komunikacji wielokulturowej: „Stawiamy sobie wyzwania. Najlepsze decyzje podejmowane są wtedy, gdy różne opinie i różne kultury spotykają się w bezpośrednim i otwartym dialogu”<sup>119</sup>. W firmie Aker Solutions zatrudnienie znajduje wiele osób z różnych krajów Europy i z poza niej. Pomimo tego, że jest to firma norweska językiem oficjalnym organizacji jest język angielski, co znacznie ułatwiło przeprowadzanie wywiadów. Do

<sup>117</sup> Aker Solutions Annual Report 2011, [http://www.akersolutions.com/Documents/Investors/Annual%20reports/AkerSolutions\\_AnnualReport\\_2011\\_iP\\_DF.pdf](http://www.akersolutions.com/Documents/Investors/Annual%20reports/AkerSolutions_AnnualReport_2011_iP_DF.pdf) (data odczytu 20.10.2012)

<sup>118</sup> Aker Solutions, Our values: open and direct dialogue, <http://www.akersolutions.com/en/Global-menu/CR/Our-vision-and-values/Open-and-direct-dialogue/> (data odczytu 20.10.2012)

<sup>119</sup> *Ibid.*

badania wybrane zostały osoby, które pracują dla Aker Solutions oraz na porządku dziennym współpracują osobami z innej kultury niż ich własna. Są to osoby głównie z działu inżynierii oraz technologii wiercenia z Kristiansand. Przeprowadzając wywiad z jedną osobą, ta sugerowała kolejne osoby, które pasują do poszukiwanego profilu. I tak metodą śnieżnej kuli nastąpił dobór respondentów do badanej próby. Dziesięć osób wyraziło chęć w wzięciu udziału w badaniu: sześć mężczyzn i cztery kobiety. Poniższa tabelka przedstawia narodowości osób, które wzięły udział w badaniu.

**Tabela 3.1** Narodowości osób biorących udział w badaniu

Liczba osób	Narodowość
4	Stany Zjednoczone
1	Węgry
1	Francja
2	Norwegia
1	Polska
1	Szwecja

Zródło: Opracowanie własne

Próba badawcza jest bardzo różnorodna, osoby te pracują w Aker Solutions i mieszkają w Norwegii. Ze względu na utrzymanie anonimowości pracowników badanie to nie skupia się na poszczególnej kulturze, z której dana osoba pochodzi, ale jak współpracować w zdywersyfikowanej kulturowo grupie osób. Większość z respondentów pracuje dla firmy Aker Solutions od 4 do 6 lat. Z tego też powodu można uznać, że osoby te dobrze reprezentują kulturę firmy. Respondenci pracują w grupach wielokulturowych bądź też często mają kontakt z innymi kulturami.

Wywiady przeprowadzone zostały we wrześniu oraz października 2012 w biurze firmy Aker Solutions w Kristiansand, przez komunikator Skypa i telefonicznie. Osoby, które wzięły udział w badaniu wyrażały zainteresowanie pracą badawczą oraz motywację do współpracy.

Pytania przygotowane do wywiadu były wcześniej sprawdzone w czasie próbnego wywiadu, do którego zaprosiłam moich znajomych. Próbne wywiady miały na celu weryfikację poprawności językowej. Po weryfikacji pytań przystąpiłam do właściwego przeprowadzania wywiadów.



## **Rozdział 4. Komunikacja wewnętrzna w firmie międzynarodowej Aker Solutions oraz wpływ różnic kulturowych na jej przebieg**

---

### **4.1. Wpływ doświadczenia międzykulturowego na pracę w grupie**

Pierwszym z badanych elementów był wpływ doświadczenia międzykulturowego respondentów na pracę w środowisku wielokulturowym. W wywiadzie respondent proszony było o opisanie swoich doświadczeń związanych z poznawaniem nowych kultur. Wszyscy respondenci wykazywali się doświadczeniem interkulturowym, gdyż był to jeden z warunków w czasie selekcji próby badawczej. Niemniej jednak, zauważalne są różnice w ich intensywności i ilości.

Zdobywanie doświadczenia interkulturowego, w przypadku badanej próby, można podzielić na dwa źródła. Pierwsze z nich to praca w kraju innym niż ojczysty, a drugi to praca w kraju ojczystym, ale w zespole międzynarodowym. Ośmiu uczestników badania jest bądź było zatrudnionych w obcym kulturowo państwie. Natomiast dwie osoby, pracują w ojczystym kraju, ale współpracują z osobami z różnych krajów, bądź też odbywały zagraniczne wyjazdy służbowe.

Badani podkreślają rolę kooperacji Aker Solutions z podwykonawcami i klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi z różnych krajów, jako jeden z elementów ich doświadczenia interkulturowego. Wyjazdy służbowe badanych przypadły na takie kraje jak: Nigeria, Szkocja, Środkowy Wschód, Indie. Wyjazdy służbowe za granice są też częstym motywem do poznania innej kultury, w celu lepszej kooperacji i zrozumienia. Jak podkreśla jeden z uczestników badania, wyjazdy do Indii, zmotywowały go do uczestnictwa w szkoleniu świadomości kulturowej. Oprócz wyjazdów służbowych czworo badanych wymieniło podróże prywatne, jako element zdobywania doświadczenia międzykulturowego.

Jednym ze znaczących źródeł wiedzy dotyczącej innej kultury jest codzienna praca z osobami pochodzącymi z różnych krajów. Jedna z osób biorących udział w wywiadzie, zauważa, że branża, w której operuje Aker Solutions wymaga kooperacji z ludźmi z różnych stron świata i często bardzo odmiennych kultur jak Indie czy Chiny. Jeden z respondentów przyznaje, iż przed wyjazdem do Chin nie miał żadnego przygotowania dotyczącego różnic tych kultur i popełnił kilka niestosownych w oczach Chińskich biznesmenów zachowań. Kolejna z badanych osób wymieniała posiadanie przyjaciół z różnych kultur, jako element swojego doświadczenia interkulturowego. Uczestnicy badania, podkreślają rolę codziennych kontaktów z osobami z obcych dla nich kultur, jako główne źródło wiedzy na ich temat. Krótkie wyjazdy na wakacje nie są tak wartościowe jak mieszkanie za granicą przez dłuższy

czas i współpraca z osobami z obcego kraju każdego dnia. Jedna z osób podkreśla, że ludzkie charaktery są najważniejsze i to na tych należy się skupić, gdyż każdy jest inny bez względu na kulturę.

Kolejnym ze sposobów zdobywania doświadczenia interkulturowego były szkolenia oraz wymiany studenckie. Siedem na dziesięć osób biorących udział w badaniu przyznaje się do uczestnictwa w oferowanym przez firmę Aker Solutions kursie świadomości kulturowej. Dwie osoby zaznaczają, że uczestniczyły w szkoleniu interkulturowym zanim zaczęły pracę w Aker Solutions. Szkolenie to było przygotowaniem do pracy za granicą bądź też oferowane przez poprzedniego pracodawcę. Zauważalny jest też wpływ programów umożliwiających wymiany międzyuczelniane. Dwie osoby wzięły udział w wymianie w czasie studiów, a jedna w trakcie liceum. Uczestnicy programów wymiany mieli możliwość doświadczyć pracy w grupie wielokulturowej a także partycypacji w kursach, które skoncentrowane były na aspektach międzynarodowych i międzykulturowych.

Kolejne pytanie wywiadu dotyczyło wpływu doświadczeń interkulturowych na pracę w zespole wielokulturowym. Poruszenie tej kwestii ma na celu zbadanie czy nastąpiła poprawa interkulturowych kompetencji: wiedzy, postaw, umiejętności i świadomości. Analiza wypowiedzi uczestników badania pozwoliła na wyszczególnienie poszczególnych komponentów kompetencji interkulturowej. Uwzględniona została również częstotliwość danego czynnika, co przedstawia Tabela 4.1.

Pierwsza kategoria interkulturowych kompetencji dotyczy umiejętności. Badani zauważyli poprawę w dziedzinie językowej, tzn. poprzez posługiwanie się obcym językiem każdego dnia ulepszyli swoje zdolności komunikacji w tym języku. Inny uczestnik badania zauważa, iż nauczył się różnych języków obcych. Zdolności językowe, uważane są, jako jeden ze sposobów do lepszego zrozumienia obcej kultury i efektywnej komunikacji. Zdolności językowe są istotne, gdy pracownicy firmy nie posługują się językiem ojczystym.

Najczęściej wymienianą umiejętnością przez uczestników badania jest obserwacja. Jest to jeden ze sposobów zdobywania wiedzy na temat innej kultury. Obserwacja umożliwia podjęcie właściwych i odpowiednich działań, które nie będą znieważać innych.

Wyszczególnione zostały umiejętności społeczne. Badani zauważyli, że poprzez częste interakcje z osobami z różnych kultur potrafią odpowiednio się zachować. Oznacza to umiejętność wyboru odpowiedniego przywitania, tematu rozmowy a także odróżnienie właściwego zachowania od tego niepożądanego. Jest to umiejętność adaptacji do danego środowiska i otoczenia.

**Tabela 4.1** Wpływ doświadczenia interkulturowego na Kompetencje Interkulturowe pracowników Aker Solutions

	Kategorie Kompetencji Interkulturowej
Umiejętności językowe 2	Umiejętności i zdolności
Obserwacja 3	
Umiejętności społeczne 3	
Empatia 2	
Umiejętność słuchania 1	
Wiedza na temat specyficznej kultury 5	Wiedza
Wiedza na temat własnej kultury 1	
Generalna wiedza o kulturach 2	
Otwartość 1	Postawy
Cierpliwość 3	
Tolerancja 2	
Ciekawość innych kultur 1	
Świadomość istnienia różnic kulturowych 3	Świadomość
Świadomość istnienia podobieństw 2	

Zródło: Opracowanie własne.

Dwie osoby zauważyło, że dzięki styczności z wieloma kulturami są bardziej empatyczni: „*Jestem w stanie zrozumieć, dlaczego ludzie podejmują pewne działania i decyzje*”. Badani zauważyli, że potrafią postawić się w czyjejs sytuacji, poprzez lepsze zrozumienie ich kultury i zwyczajów.

Kolejnym elementem kompetencji interkulturowej jest wiedza. Z wypowiedzi osób biorących udział w badaniu wynika, iż poszerzyli swoją wiedzę na temat innych kultur. Oznacza to, że osoby te zauważają różnice kulturowe, wiedzą, że pewne rzeczy w obcej kulturze postrzegane są inaczej, są w stanie wymienić zwyczaje, tradycje, styl przywództwa. Uczestnicy badania zauważają pewne cechy charakterystyczne dla osób z poszczególnych krajów. Niemniej jednak, podkreślają również znaczenie cech osobowych oraz wystrzeganie się kierowania stereotypami. Uczestnicy zauważają, że wiedza na temat poszczególnych kultur ułatwia zrozumienie człowieka, ale poznanie go wymaga skupienia się na jego indywidualnych cechach.

Jedna z osób zauważyła, że zdobyła wiedzę nie tylko na temat innych kultur, ale także na temat własnej. Przebywanie z osobami o innych zwyczajach, pomaga w wyszczególnianiu

własnych: *„Poprzez poznanie siebie i innych, łatwiej jest zaakceptować różnice kulturowe, a w przyszłości umiejętnie obchodzić się z nimi.”*

Dwie osoby zauważyły, że ich wiedza ogólna na temat współpracy z ludźmi z innych kultur została poszerzona poprzez szkolenia. Wiedza o obcych dla człowieka mentalnościach, sposobach działania stała się motywacją do większej cierpliwości i próby empatii i zrozumienia. Jeden z pracowników Aker Solutions podkreśla jednak, że to codzienny kontakt z ludźmi z różnych krajów pozwala na lepsze poznanie ich kultur.

Kolejnym czynnikiem, który został przeanalizowany są postawy biorących udział w badaniu; jak doświadczenie interkulturowe wpłynęło na ich podejście do osób z obcych dla nich kultur. Najczęściej wymienianymi postawami były tolerancja oraz cierpliwość. Oprócz tych dwóch wyróżnić można też otwartość i ciekawość innych kultur.

Badani zauważyli, że poprzez wcześniejsze doświadczenia z obcymi kulturami są bardziej cierpliwi w trakcie interakcji. Spowodowało to też, że stali się zorientowani na detale, jedna z osób podkreśla: *„Zadając pytanie wiem, że dla jednych może być trywialne, a dla innych istotne”*. Bycie cierpliwym zostało wymienione trzykrotnie, jako istotne w pracy w zespole interkulturowym. Zrozumienie osoby pochodzącej z innej kultury, która ma inne zwyczaje, a często też rutyny wymaga cierpliwości. Komunikacja z osobami z różnych kultur, dodatkowo w języku obcym może być trudna na początku. Efekty często nie są takie, jakich oczekiwano. Komunikacja może zająć więcej czasu, w celu pełnego przekazania wiadomości i zrozumienia przekazu, dlatego cierpliwość według ankietowanych jest bardzo ważnym czynnikiem w komunikacji interkulturowej. Jeden z badanych zauważa, iż czasami osoby potrzebują więcej czasu, aby przetłumaczyć myśl na język obcy, lub też znaleźć odpowiednie słowo (*„Ludzie mogą mówić wolniej, w celu wybrania odpowiedniego słownictwa lub tłumaczenia”*). Powiązaną umiejętnością do cierpliwości jest zdolność słuchania. Jedna osoba opisała tę umiejętność: *„Staram się wyjaśniać wiadomość; słuchać do końca i powtórzyć jak zrozumiałem informację”*.

W wypowiedziach ankietowanych poszukując czynników świadomości interkulturowej, zauważyłam, dwa były poruszane najczęściej. Pierwszy z nich to świadomość różnic kulturowych. Trzy osoby stwierdziły, że kultury mogą się bardzo różnić od siebie. Drugi aspekt to zauważenie podobieństw w zachowaniach ludzkich. Jeden z uczestników badania powiedział: *„Kiedy istnieje jeden cel, kiedy pracujesz nad projektem i każdy pracuje aby uzyskać jak najlepszy rezultat, liczą się ludzkie charaktery”*. Inny uczestnik zauważył, że istnienie porozumienia, co do zasad współpracy nad projektem minimalizuje wpływ różnic kulturowych na efekt końcowy. Kolejny z uczestników

podkreślił, iż stara się traktować każdego indywidualnie, aby zmniejszyć możliwość myślenia stereotypowego.

#### 4.2. Kulturowo- komunikacyjne aspekty pracy a jej efektywność

W tej części analizy wykorzystane zostały informacje z wypowiedzi uczestników badania na temat czynników wpływających na efektywność pracy w grupie wielokulturowej.

Siedem z dziesięciu osób w rozmowie na temat efektywności pracy w grupie interkulturowej za ważny aspekt wymieniło komunikację. Większość uznała, że niezbędna jest dobra znajomość wspólnego języka. Aker Solutions pomimo tego, że jest firmą norweską, za język oficjalny wybrała język angielski. Skuteczna komunikacja wpływa na efektywność, a przede wszystkim oszczędza czas stracony na nieporozumienia jak zauważa jeden z rozmówców. Wspólny język jest ważny, w komunikacji i zrozumieniu. Kilka osób wymieniło również odpowiedni poziom znajomości języka, jako ważny w pracy w grupie. Szczególnie u osób, które zajmują wyższe stanowiska w strukturze organizacyjnej firmy. Według badanych liderzy, to osoby których umiejętności językowe powinny być na wysokim poziomie, aby jasno i klarownie komunikować się z pracownikami, przedstawiać cele i wspierać grupę. Jedna z osób zauważa: *„W takim środowisku pracy, gdzie musisz się komunikować z osobami z różnych oddziałów, reguły komunikacji powinny być wspólnie ustalone i zaakceptowane”*. Firma Aker Solutions posiada oddziały na różnych kontynentach, dlatego skuteczna wymiana informacji jest niezbędna w pracy.

Kolejnym elementem, ważnym z punktu widzenia badanych jest spójność pracowników. Jest to istotne nie tylko dla dobrej atmosfery w grupie, ale dla lepszej efektywności pracy. Praca z ludźmi, których się nigdy nie widziało osobiście może powodować pewną niepewność jak zauważa jeden z rozmówców. Dodaje również, że praca z osobami, które się zna sprawia, że relacje są bardziej otwarte i łatwiej komunikować problemy lub wątpliwości. Inny uczestnik badania podkreśla, że na początku projektu często odbywa wyjazdy służbowe gdyż jest to najlepszy sposób, aby uniknąć nieporozumień i zrozumieć panującą sytuację w danym biurze. Kontakt internetowy czy też telefoniczny nie pozwala na obserwację takich aspektów komunikacji jak mowa ciała, wyraz twarzy, zauważa jeden z badanych. Podkreślił, że trudniej jest też odczytać emocje z tonu głosu rozmówcy.

Spójność grupy świadczy o relacjach w niej panujących. Lepsze rezultaty pracy będą osiągnięte, gdy współpracownicy są zaangażowani i mają poczucie wspólnego celu. Jedna z osób podkreśla, że efektywność pracy będzie osiągnięta, jeśli „pracownicy znają się

i szanują nawzajem, i kultury innych, a także rozumieją cel projektu”. Poczucie przynależności do grupy oraz jasne określenie celów każdej z osoby wpływa na lepszą efektywność pracy w zespole międzynarodowym. Ważne jest, aby oczekiwania i końcowe cele były znane i rozumiane przez pracowników, gdyż: „w różnych kulturach inaczej postrzegana jest hierarchia, a słowa mogą mieć inne znaczenie niż się spodziewamy”. Inna osoba dodaje: „jeżeli w grupie jest spójność, różnice mogą być atutem grupy”. Uzyskanie spójności, zgrania, zrozumienia w grupie pracowniczej nie jest łatwe i wymaga czasu. Jednak przy odpowiedniej kadrze kierowniczej, komunikacji, jasno określonych celów i kultury firmy jest ona możliwa do osiągnięcia. Atmosfera akceptacji kulturowej powinna być podkreślana i utrzymywana. Jedna z osób zauważa, że w grupie ważne jest, aby pracownicy umieli wyjść z inicjatywą. Istotne jest zaangażowanie i wzajemna motywacja. Otwartość pracowników na kontakty z osobami pochodzącymi z innej kultury buduje wzajemne zaufanie i wpływa pozytywnie na atmosferę. Dwie osoby wymieniły świadomość różnic, jako element wpływający pozytywnie na pracę w grupie wielonarodowej. Podejście takie powoduje, że pracownicy bardziej akceptują siebie nawzajem, co poprawia atmosferę w grupie.

Jasne określenie celów, jako jeden z elementów wpływających na efektywność grupy zostało wymienione cztery razy. Określenie roli każdego z pracowników pomaga w uniknięciu nieporozumień. Częste spotkania, które mają na celu weryfikację postępu projektu pozwalają na komunikowanie, co zostało już zrobione, a co należy jeszcze zrobić i pozwalają na zadawanie pytań. Jedna z osób zauważyła, że pracownicy różnie podchodzą do tych spotkań, gdyż „w jednych kulturach zadawanie pytań czy też kwestionowanie pewnych decyzji jest normalne w innych nie”.

Na pracę w zespole wielonarodowym wpływ ma także jego kierownik. Jedna z osób zauważa, że lider grupy jest odpowiedzialny za stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy, wspomagać integrację kulturową, a także zwiększyć świadomość pracowników na temat różnic kulturowych. Inna osoba podkreśla, że zarówno jak pracownicy tak i liderzy nie mogą dyskryminować, gdyż ma to negatywny wpływ na współpracę.

Pracownicy podkreślali, że istotna jest spójność grupy, atmosfera, liderzy oraz komunikacja w celu efektywnej pracy w zespole wielonarodowym. Natomiast, gdy zapytani zostali o to jak firma Aker Solutions wspiera pracę zespołu pracowników wielokulturowych opinie na ten temat były różne.

Aker Solutions jak jeden z uczestników badania podkreśla, poszukuje talentów nie tylko w swoim kraju macierzystym, ale na całym świecie. Niemniej jednak, inna osoba

zauważa, że nie jest to wynikiem chęci firmy do rozwoju, ale najwyklesze szukanie oszczędności. Nie zmienia to jednak faktu, że firma posiada wiele oddziałów, na różnych kontynentach i umożliwia swoim pracownikom rotacje miejsc pracy w zakresie swoich oddziałów. Jeden z rozmówców, zatrudniony przez biuro w Stanach Zjednoczonych, już dwa lata pracuje w biurze norweskim, jako ekspatriant w celu poznania tamtej kultury i polepszenia relacji i komunikacji pomiędzy macierzystym biurem w Norwegii, a biurem w USA. Jest to jeden z przykładów na to, że firma Aker Solutions dba o to, aby przekazywać wartości firmy poza biuro w Norwegii.

Większość ankietowanych wyszczególniła wewnętrzny system informacji, jako wspomagający komunikację w Aker Solutions. Aby przepływ informacji był spójny i zgodny firma posiada wewnętrzny system informacji. Jest to platforma umożliwiająca dostęp do informacji na temat wydarzeń z innych biur Aker Solutions, dokumentów, ofert szkoleń. Oprócz tego dostępne są broszury, newslettery, magazyny.

Pracownicy firmy często korzystają z systemu video w celu przeprowadzenia konferencji. Firma posiada też system umożliwiający konferencje telefoniczne. Oprócz tego dostępny jest też komunikator (instant messenger) umożliwiający szybką komunikację w ramach firmy. Innym narzędziem jest możliwość dzielenia się pulpitem z innymi pracownikami z biur zagranicznych. Firma posiada też wewnętrzny system pocztowy, który umożliwia pracownikom wysyłanie dokumentów do każdego biura na świecie.

Kolejnym elementem jest trening świadomości kulturowej oferowany pracownikom. Prawie wszyscy uczestnicy badania zadeklarowali udział w treningu przygotowującym do pracy w zespole wielokulturowym. Firma oferuje również inne szkolenia, między innymi z zakresu komunikacji.

Uczestnicy badania, wymienili również spotkania integracyjne, które umożliwiają lepsze poznanie współpracowników poza biurem. Aker Solutions organizuje dwa spotkania rocznie dla pracowników. Jedno w czasie Świąt Bożego Narodzenia, drugie wakacyjne. Jak podkreśla jedna z osób: „jest to świetna okazja do lepszego poznania ludzi, z którymi się pracuje”.

Cztery osoby wymieniły język angielski jako jedno z narzędzi firmy ułatwiających komunikację interkulturową. Wszystkie publikacje, dokumenty, broszury są w języku angielskim. Jest to język oficjalny firmy. Niemniej jednak, jedna z osób zauważa, że język norweski bardzo często dominuje w rozmowach biurowych czy na stołówce, ale jak zauważa inny badany: „osoby, które normalnie posługują się językiem norweskim z łatwością przechodzą na rozmowę w języku angielskim”.

Zróźnicowanie kulturowe menedżerów Aker Solutions jest także pozytywnie widziane przez pracowników firmy. Jednak widoczna jest przewaga osób o narodowości norweskiej. Inny badany zwrócił uwagę na to, że większe zróźnicowanie kulturowe kadry zarządzającej wpłynęłoby pozytywnie na sytuację w firmie i morale pracowników.

Jedna osoba nie zauważyła wsparcie integracji kulturowej ze strony firmy. Podkreśliła, że brak jest wydarzeń, które pozwoliłyby na lepszą integrację z osobami z innych biur. Natomiast w pracy widoczne są podziały na osoby pochodzące z Norwegii i z poza niej.

Kolejnym aspektem analizy efektywności pracy w środowisku interkulturowym jest atmosfera pracy. Badani zostali zapytani o czynniki, które wpływają na atmosferę pracy, mianowicie, jakie czynniki są potrzebne, aby czuli się dobrze w wielokulturowym miejscu pracy.

Badane osoby w większości zgodziły się, że potrzebne jest poczucie akceptacji. Sześć osób wymieniło ten czynnik, jako najważniejszy. Akceptacja wiąże się ze swobodą wyrażania myśli i opinii według badanych. W takim miejscu pracy nie powinna mieć miejsce żadna dyskryminacja kulturowa czy też religijna: *„ważne jest, abym nie czuł, że ludzie nie lubią mnie za to, że jestem Amerykaninem, i żeby z tego powodu nie byli nieuprzejmi”*. Wszyscy w grupie powinni być traktowani na równi w szczególności, gdy dana osoba jest jedyną grupie pochodzącą z innego kraju. Jeden z badanych podkreśla, że łatwiej jest pracować w grupie gdzie jest wiele osób o różnym pochodzeniu. W przeciwnym wypadku trudniej jest o integrację i respekt. Poczucie równości, akceptacji oraz bycia wysłuchanym według badanych wpływa pozytywnie na atmosferę pracy.

Badani wymienili również przyjazną atmosferę pracy, jako istotną. Trzy osoby podkreśliło ten czynnik jako jeden z głównych. Dla uczestników wywiadów ważne jest, aby relacje pomiędzy pracownikami były przyjacielskie oraz aby odnosić się do siebie z szacunkiem. Inna osoba zauważyła, że dla niej ważne jest, aby najpierw lepiej się poznać z współpracownikami, jakie są ich stanowiska, cele, doświadczenie, oczekiwania. Ułatwia to kontakt z drugą osobą, wpływa pozytywnie na relacje oraz umożliwia przedyskutowanie i zrozumienie różnic kulturowych.

Rozmówcy również podkreślali rolę wspólnego języka. W tym jednak wypadku, wspólny język powinien być używany i respektowany przez wszystkich, aby nikt nie czuł się wykluczony: *„Nie czuję się komfortowo, gdy współpracownicy z tego samego kraju zaczynają dyskutować na temat zadań/spraw w swoim języku ojczystym. Również nie czuję się komfortowo, gdy inny Węgier, członek grupy projektowej „naciska” aby rozmawiać po węgiersku w czasie spotkania grupy.”*



Respektowanie innych i używanie wspólnego języka wpływa na atmosferę w miejscu pracy i pomaga uniknąć podziałów. Inny z uczestników badania odczuwa presję, aby uczyć się języka norweskiego. Jest to wywołane tym, że wiele osób komunikuje się w języku norweskim nie zważając na osoby z innych krajów nieznających tego języka.

Atmosfera pracy jest również pozytywna, gdy pracownicy nie skupiają się na różnicach i problemach, ale na czynnikach ich łączących. Jedna osoba zauważa, że należy być świadomym różnic kulturowych. Jest to ważne w celu wzajemnego zrozumienia. Otwartość pracowników przyczynia się do lepszej komunikacji „pracownicy nie powinni się bać zadawać pytań, gdyż dzięki otwartości i zrozumieniu atmosfera pracy jest dobra”.

Respondenci wyjaśnili też rolę liderów, jaką pełnią w pracy, gdzie zatrudnieni pochodzą z różnych krajów. Według respondentów głównym zadaniem menedżera jest dbanie o dobrą atmosferę pracy. Dołożyć wszelkich starań do utrzymania dobrych relacji z pracownikami i traktować ich z respektem i jednakowo. Liderzy mają swoją postawą dawać przykład innym. Powinni się charakteryzować otwarciem na innych, akceptacją i tolerancją. W firmie Aker Solutions jak zauważa jedna z osób, w razie potrzeby, jedna osoba z biura lokalnego pełni rolę „Fedder”, czyli wsparcia dla pracownika, który dołączył do zespołu. Zadaniem tej osoby jest pomoc w adaptacji, a także zadbanie o to, aby osoba miała poczucie przynależności do grupy. Według respondentów ważna jest też budowa zaufania w grupie.

Kolejną rolą lidera jest wyznaczanie celów: „*Menedżerowie powinni przedstawić zasady i normy, którymi każdy powinien się kierować bez względu na kulturę*”. Jeden z uczestników badania stwierdza, że czasami menedżerowie wyznaczają cele, które są zbyt ogólne co prowadzi do nieporozumień i mniejszej efektywności pracy.

Kolejnym elementem wyróżniającym lidera zespołu wielokulturowego jest koordynacja pracy. Lider ma za zadanie wykorzystać potencjał swojego zespołu. Przede wszystkim musi znać dobrze swoich pracowników i mieć świadomość różnic kulturowych.

Praca w Aker Solutions związana jest z potrzebą komunikacji z osobami z innych biur w różnych częściach świata. Większość respondentów (siedmiu) deklaruje codzienny kontakt z osobami spoza ich biura, pozostali bardzo częsty. Wymienione narzędzia komunikacji to e-mail, telefon, komunikator IM (Instant Messenger), video konferencje, twarzą w twarz.

- Głównymi narzędziami komunikacji są e-maile. Wszyscy uczestnicy badania używają e-maili w codziennych kontaktach. Poczta elektroniczna sprawdza się, gdy natychmiastowa odpowiedź nie jest wymagana, ze względu na różnice czasowe w przypadku lokacji wielu biur. Inną kwestią zaznaczoną przez respondenta są różnice

kulturowe, które zauważalne są w treściach e-maili. Należy być świadomym tego, że niektóre kultury nie są tak bezpośrednie jak, np. norweska i niedopasowanie emaila do osoby z innej kultury może zostać źle odebrane. Jest to istotne w przypadku, gdy nie zna się osobiście adresata.

- Innym narzędziem wymienionym przez wszystkich uczestników badania jest telefon. Dwie osoby podkreśliły, iż jest to najlepszy sposób na szybką komunikację i natychmiastowe wyjaśnienie problemu.
- Trzy osoby wymieniły komunikator IM, jako środek codziennej komunikacji. Jeden z respondentów zauważa, że ta forma komunikacji wskazuje na dostępność pracownika i umożliwia natychmiastową odpowiedź.
- Wideokonferencje zostały wymienione cztery razy. Respondenci zazwyczaj używają tego środka komunikacji spontanicznie lub na wcześniej ustalone spotkania w przypadku, gdy więcej osób jest zaangażowanych. Wideokonferencja jest alternatywą dla spotkania twarzą w twarz. Pozwala na obserwację niewerbalnych sygnałów: mimiki twarzy czy też gestykulacji.
- Oprócz regularnych spotkań osób z biura w Aker Solutions w Kristiansand, wymagane są wyjazdy biznesowe w celu spotkania twarzą w twarz.

Respondenci zapytani o czynniki utrudniające komunikacje najczęściej wymieniali różnicę czasu pomiędzy kontynentami, na których znajdują się biura. Innym problemem są różne długości dnia roboczego lub terminy dni wolnych od pracy.

Wszyscy respondenci przyznają, że dzielą się z innymi pracownikami informacjami z życia prywatnego. Jak podkreśla jedna z osób: „*jest to normalne, w przypadku, gdy pracujesz z kimś już kilka lat*” lub też jak wypowiada się kolejny respondent jest łatwo o rozmowę na tematy prywatne, gdy organizowane są spotkania integracyjne poza biurem. Rozmowy na tematy prywatne poruszane są częściej z osobami, z którymi respondenci dzielą przestrzeń biurową i z którymi często utrzymuje się kontakt.

Jedna osoba podkreśla, że: „*rozmawiam swobodnie z innymi na temat mojego życia prywatnego, natomiast unikam takich tematów jak religia, polityka (...)*”. Kolejny respondent z kolei przyznaje, że porusza tematy dotyczące np. polityki, ale tylko w kraju gdzie sama nie głosuje. W rozmowach z pracownikami firmy, dwie osoby sceptycznie podchodzi do dzielenie się informacjami na temat ich życia prywatnego z innymi. Należy jednak zauważyć, że ten aspekt podkreślali respondenci z Norwegii. Dzielenie się informacjami prywatnymi może być uzależnione od kultury. W niektórych krajach udzielanie zbyt wielu informacji

może być niestosowne. W firmie Aker Solutions pracują ludzie z różnych kultur mniej lub bardziej otwartych. Te właśnie różnice mogą nieść ze sobą różne ryzyka i problemy.

#### 4.3. **Kompetencja interkulturowa**

W poniższej tabelce znajdują się wymienione przez badanych postawy, umiejętności i zdolności, wiedza potrzebne do pracy z osobami pochodzącymi z różnych kultur. Tabela zawiera również ile razy zostały powtórzone.

Badani najczęściej wymieniali postawy, jakie uważają, należy przyjąć w czasie pracy w zespole wielokulturowym. Respondenci częściej też wymieniali umiejętności oraz czego należy być świadomym, a niżeli wiedzę potrzebną do uzyskania kompetencji interkulturowej.

**Tabela 4.2** Kompetencje Interkulturowe wpływające na pracę w zespole wielokulturowym

	<b>Kategorie Kompetencji Interkulturowej</b>
Umiejętności językowe <b>1</b>	Umiejętności
Obserwacja <b>1</b>	
Umiejętności społeczne <b>2</b>	
Zarządzanie gniewem <b>1</b>	
Empatia <b>1</b>	
Adaptacji <b>3</b>	
Umiejętność słuchania <b>4</b>	
Generalna wiedza o kulturach <b>1</b>	Wiedza
Wiedza o systemach edukacyjnych <b>1</b>	
Otwartość <b>1</b>	Postawy
Respekt <b>3</b>	
Motywacja <b>2</b>	
Cierpliwość <b>5</b>	
Tolerancja <b>2</b>	
Ciekawość innych kultur <b>1</b>	
Świadomość istnienia różnic kulturowych <b>3</b>	Świadomość
Świadomość własnych przyzwyczajzeń <b>1</b>	

Źródło: Opracowanie własne.

Najważniejsza dla respondentów jest cierpliwość. Najwięcej, bo aż pięć osób wymieniło tę cechę stawiając ją na pierwszym miejscu wśród innych. Fakt, że pracownicy Aker Solutions tak często wymienili ten aspekt jako ważny, może świadczyć o pewnym

poziomie frustracji, której doświadczyli w czasie pracy w międzynarodowym środowisku pracy. Jeden z respondentów przyznał, że gdyby miał wybierać wolałby pracować w zespole homokulturowym. Według dwóch osób zespoły wielokulturowe są mniej efektywne. Przykłady to wskazują, że firma Aker Solutions powinna dołożyć więcej starań, aby usprawnić prace w firmie.

Innymi postawami, które respondenci wymienili najczęściej jest respekt - trzy razy oraz tolerancja wspomniana dwukrotnie. Okazywanie szacunku względem innych wskazuje na rozpoznanie i akceptację różnic, dlatego jest tak ważna. Szacunek względem drugiej osoby, według respondentów, oznacza też słuchanie ich „*różnice kulturowe dają szansę na wiele opinii, dlatego musimy być świadomi tego, że może nasz sposób nie jest najlepszy (...)*”. Jednocześnie inna osoba zauważa, iż należy powstrzymać się od krytyki innych kultur. Ocena kultur, porównywanie, która jest lepsza lub gorsza nie powinna mieć miejsca w pracy. Rozwijanie szacunku, tolerancji, ale także otwartości i ciekawości wobec innych kultur zostały wymienione przez respondentów. Jedna z osób zauważyła, iż potrzebna jest chęć pracowników do poznania innych. Motywacja do zgłębiania wiedzy na temat obcej kultury została zauważona przez trzech respondentów. Badani podkreślają, że sygnały zainteresowania obcą kulturą są dobrze widziane w oczach innych osób i wspierają budowanie relacji pomiędzy pracownikami.

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, cztery osoby wymieniły słuchanie, jako ważna umiejętność w komunikacji interkulturowej. Istota tej zdolności interpersonalnej opisana była w pierwszym rozdziale pracy. Szukanie pełnego i dokładnego zrozumienia przekazu było również podkreślone przez respondentów. Jedną z zasad aktywnego słuchania jest, niedokonywanie przedwczesnych ocen wypowiedzi, na co również wskazuje jedna z osób biorących udział w badaniu. Pomimo, że w odpowiedziach na wcześniejsze pytanie respondenci często wyszczególniali potrzeby językowe, zapytani wprost o umiejętności, tylko jedna osoba je wymieniła. Natomiast trzech respondentów wymieniło adaptację, jako jedną z umiejętności. Praca w zespole złożonym z osób z różnych krajów wymaga adaptacji do nowych warunków: „*Praca w zespole wielokulturowym jest wyzwaniem ze względu na różne kultury i rutyny pracowników, dlatego ważne jest, aby znaleźć sposób komunikacji akceptowany przez wszystkich*”. Umiejętność adaptacji czy też elastyczność behawioralna opisana w drugim rozdziale to zdolność do wyboru właściwego zachowania, pasującego do różnych komunikacyjnych kontekstów. Jak podkreśla jeden z respondentów w adaptacji potrzebne są umiejętności społeczne.

Jedna osoba wymieniła umiejętność empatii, jako ważną w komunikacji z osobą z innej kultury. Zdolność spojrzenia na rzeczywistość z perspektywy drugiej osoby wspomaga proces komunikacyjny w zespole. Jednak do tego niezbędna jest świadomość tego, że każdy człowiek jest inny, a kultura determinuje wiele aspektów ludzkiego charakteru. Świadomość istnienia różnic kulturowych skłania do refleksji nad kulturą kraju ojczystego jego historii, systemu edukacji. Dopiero w zetknięciu z inną kulturą jesteśmy w stanie dokonać porównań i dostrzec różnice. Jeden z respondentów podkreślił tę zależność mówiąc, że obserwacja innych pomaga w dostrzeżeniu własnych przyzwyczajęń. To przez pryzmat innej kultury zauważamy własną.

Trzy osoby biorące udział w badaniu wymieniły świadome różnic kulturowych, jako potrzebne do zdobycia kompetencji interkulturowej. Niemniej jednak *„skupianie się na podobieństwach, a nie różnicach jest najlepszym sposobem na pracę w grupie multikulturowej”*. Jeden z respondentów stwierdził, że świadomość własnej osobowości i kultury pomaga w pracy z innymi.

Tylko jeden respondent zwrócił uwagę na istotę posiadania wiedzy na temat innych kultur, podobnie na znajomość systemów edukacyjnych innych krajów. Z tego też powodu osoby biorące udział w badaniu zostały zapytane jak dużo wiedzą o kulturze swoich współpracowników i czy rozmawiają z nimi o kulturze. Siedem osób potwierdziło, że rozmawiały o różnicach kulturowych, natomiast trzy osoby stwierdziły, że wiedzą trochę więcej na temat innych kultur, ale niewiele. Dwóch respondentów, nie dyskutuje na temat różnic kulturowych, natomiast nauczyło się dostrzegać pewne różnice poprzez pracę z osobami z innych kultur i codzienne kontakty z nimi.

Jedna z osób bardzo pozytywnie wypowiadała się na temat interakcji: *„Jest to bardzo ekscytujące porównywać czynności, zwyczaje, celebracje, wtedy zdajemy sobie sprawę jak w niektórych rzeczach jesteśmy różni, bądź przeciwnie”*. Rozmowy na temat kultur pracowników często dotyczą też takich aspektów jak kulinaria czy też obchody i znaczenia różnych świąt. Dyskusje obejmujące zwyczaje są okazjonalne. Innym tematem poruszonym przez respondentów to anegdoty i stereotypy wynikające z różnic kulturowych oraz jak sobie z nimi radzić. Omawiane tematy dotyczą również spraw takich jak stosunek do menedżerów, formy pisania e-maili w danej kulturze lub co jest akceptowane bądź nie w świecie biznesu.

Językiem oficjalnym Aker Solutions jest język angielski. Dla czterech osób spośród badanych język ten jest ojczystym. Dla pozostałych osób jest to drugi język. Osoby, dla których język angielski jest językiem ojczystym, są zadowolone z ogólnego poziomu języka angielskiego swoich współpracowników. Nie mają większych problemów w zrozumieniu

i komunikacji. Przyznają jednak, że starają się używać prostszego języka i mówić wolniej jak również niwelować silny akcent. Innym problemem, na który wskazała jedna z osób jest fakt, że niektórzy obawiają się rozmowy z osobą, której język angielski jest ojczystym, gdyż czują się zawstydzeni, że ich zdolności językowe nie są wystarczająco dobre.

Grupa osób, których język angielski nie jest językiem ojczystym również jest zadowolona z poziomu komunikacji w firmie. Czterech respondentów komunikuje się w języku angielskim i norweskim, ale nie są to ich języki ojczyste. Osoby te zauważają, że poznanie języka norweskiego ułatwia im socjalizację z innymi. Norwescy współpracownicy doceniają ich starania w nauce norweskiego, a także jak zauważa jedna z osób wydają się bardziej mili i pomocni. Jeden z norweskich respondentów zauważa: „często rozmawiamy po Norwesku, wtedy Ci z poza Norwegii mają szansę się uczyć”. Jest to przykład tego, że z natury wolimy się posługiwać naszym językiem ojczystym. Badanie zauważyli, że używanie w pracy języka obcego może powodować pewne trudności. Najczęstszym problemem jest zrozumienie niuansów językowych, np. w formach żartów. Osoby te również potrzebują więcej czasu, aby przekazać komunikat.

W grupie gdzie język angielski nie jest dla nikogo językiem ojczystym osoby współpracujące czują się swobodniej. Praca z osobami, których język angielski jest ojczystym wywołuje u tych osób napięcie, że ich wypowiedź nie będzie poprawna gramatycznie, bądź też użyją niewłaściwego słownictwa. Zauważają, że Amerykanie zazwyczaj rozmawiają szybciej, a ich akcent może utrudniać zrozumienie. Taka sytuacja wpływa na efektywność współpracy.

Respondenci podkreślają, że firma Aker Solutions całą dokumentację prowadzi w języku angielskim. Zaletą tego jest to, że nie dokonuje się translacji na inne języki lokalnych biur, przez co unika się wszelkich nieporozumień. Wszystkie informacje są również dostępne i zrozumiałe dla wszystkich.

Pięć osób wyszczególniło, że różny poziom znajomości języka angielskiego przyczynił się do nieporozumień w komunikacji. Niektórzy pomimo dobrej znajomości języka posiadają wyraźny akcent, co utrudnia zrozumienie. Innym wymienionym problemem były rozbieżności w tłumaczeniu słów w czasie interakcji, co z kolei zmieniało znaczenie wypowiedzi. Jedna z osób podkreśla, że zawsze stara się używać prostego słownictwa, aby zminimalizować ryzyko nieporozumienia.

Innym problemem jest adaptacja do nowego otoczenia innego stylu zarządzania. Dwie osoby zauważyły, że w różnych biurach mogą istnieć odmienne priorytety: „*W Norwegii priorytetem jest produktywność w pracy i jakość. W Indiach większą uwagę skupia się na*

*relacjach i rozwijaniu sieci znajomych z pracy*”. Norwegowie nie przykładają, tak dużej wagi do hierarchii. Ich struktury organizacyjne są bardziej płaskie w porównaniu do innych nacji. Panują też inne relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym, są bardziej bezpośrednie niż np. w Polsce. Percepcja hierarchii ma wpływ na komunikację w pracy. Niektóre kultury nie akceptują kwestionowania decyzji przełożonego np. w Indiach, a w USA jest to naturalne, aby zadawać pytania i być otwartym, jak zauważa jeden z respondentów. Postrzeganie autorytetu ma znaczący wpływ na komunikację, w przypadku pracy w grupie czy też dawania opinii zwrotnej.

Adaptacja to także, zrozumienie innej kultury. Praca w obcym kraju wiąże się z innymi priorytetami, systemem zarządzania. Jeden z respondentów po przeniesieniu do innego biura zauważa różnice w podejściu menedżerów do propozycji zmian: „(...) *zauważam procesy, zadania, które mogą zostać ulepszone, niestety menedżerowie zawsze wybierają stare bezpieczne rozwiązanie*”. Pracownik, przyzwyczajony do innej rutyny pracy, może być oporny na zmiany w nowym środowisku.

Kolejnym aspektem jest praca na odległość i często związane z tym nieporozumienia, co do odpowiedzialności oraz czasu spotkania. W biurze takie problemy nie mają często miejsca gdyż istnieje wiele okazji do ich przedyskutowania twarzą w twarz, np. na stołówce czy na korytarzu, jak zauważa jeden z respondentów. Za względu na odległość, często dochodzi do niejasności, co do tego, kto jest odpowiedzialny za zadanie i w jakim stopniu. Umawianie się na spotkania są również utrudnione ze względu na różnice czasowe. Ważne jest, aby zawsze dokładnie określić godzinę spotkania wraz z podaniem strefy czasowej. Jeden z respondentów, zauważa, że pracownicy mają różny stosunek do czasu. Norwegowie w pracy, rzadziej zostają po godzinach, raczej ściśle przestrzegają wyznaczonego czasu prac i rzadko się spóźniają.

#### 4.4. **Wnioski i podsumowanie badania**

Podstawowe modele komunikacji wskazują, że nadawca mając na celu przekazanie wiadomości koduje ją, poprzez dobór odpowiednich słów. Odbiorca z kolei dekoduje przekaz w zgodzie ze swoją percepcją. Te właściwości procesu mogą doprowadzić do nieporozumień. Zakłócenia i szумы powstające w procesie komunikacji stanowią barierę w procesie komunikacji. Często dochodzi do konfliktów, których przyczyną są różnice kulturowe.

Model zależności możliwości porozumienia się od dystansu kulturowego uwzględnia osobowościową specyfikę nadawcy i odbiorcy. Osobowościowa specyfika podmiotu oznacza jej charakter oraz zasób kompetencji również interkulturowych.

Każda jednostka wnosi do grupy zasób wiedzy i kompetencji, która różni się ze względu na wcześniejsze doświadczenia. Badanie empiryczne wskazało, że w skutek kontaktów z innymi kulturami w szczególny sposób poszerzyła się wiedza na temat innych kultur, oraz wzrosła świadomość istnienia różnic kulturowych, a tym samym rozwinęły się postawy cierpliwości, tolerancji. Osoby te stały się też bardziej wrażliwe na różnice kulturowe, potrafią obserwować otoczenie, a także spojrzeć z perspektywy na własne zachowania i przyzwyczajenia. Zauważamy opisany w drugim rozdziale rozwój elastyczności behawioralnej, który związany jest z kognitywną świadomością istnienia różnic kulturowych oraz afektywnej zdolności do samoobserwacji.

Badanie wykazuje, iż w skutek wcześniejszych doświadczeń umiejętności społeczne ulegają poprawie. Zdolność nawiązania relacji interpersonalnych jest jednym z elementów efektywności komunikacyjnej, która umożliwia osiągnięcie interkulturowej kompetencji komunikacyjnej. Badani podkreślili, że stali się bardziej ciekawi innych kultur i z zainteresowaniem dyskutują na temat występujących różnic. Kontakt z innymi kulturami pobudza również empatię, która jest jednym z czynników wymienionym przez badaczy interkulturowej efektywności komunikacyjnej Portalla i Chen (2010). Dodatkowymi czynnikami podnoszącymi efektywność komunikacji, według pracowników Aker Solutions była świadomość zarówno różnic jak i podobieństw kulturowych.

Osoby te tworzą grupę i rozpoczynają się procesy komunikacji. Interkulturowy dialog, który się tworzy wpływa na grupę pracowniczą i jej wyniki. Wszystkie procesy odbywają się w danym kontekście, subiektywnie postrzeganym przez jego uczestników. Procesy firmy, komunikacja, zarządzanie, struktura, kultura, mają wpływ na funkcjonowanie grupy, jej spójność, zaangażowanie, motywację i efektywność komunikacji.

Badanie miało na celu określenie warunków otoczenia sprzyjających komunikacji interkulturowe. Badanie empiryczne wykazało, że infrastruktura firmy Aker Solutions sprzyja swobodnym kontaktom pracowników. E-maile i telefony są głównym środkiem komunikacji, niemniej jednak wideokonferencje są bardzo powszechne, co pozwala na lepszą obserwację niewerbalnych sygnałów komunikatu i ułatwia zrozumienie przekazu. Jest to jeden z ważnych aspektów ułatwiających komunikację, innym jest wspólny język firmy. Badanie empiryczne wskazało, że 9/10 osób uczestniczyło w szkoleniu świadomości interkulturowej. Firma umożliwia swoim pracownikom rotację pomiędzy swoimi biurami położonymi w różnych



krajach na różnych kontynentach. Badanie zostało przeprowadzone w siedzibie głównej Aker Solutions w Norwegii, gdzie hierarchia nie jest ważna, a pracownicy zwracają się do siebie bardzo bezpośrednio. W biurze nie ma też obowiązku noszenia stroju biznesowego. Te aspekty pracy pozytywnie wpływają na relacje pracowników.

Ujednoczenie języka dla wszystkich biur firmy minimalizuje ryzyko błędów i nieporozumień. Ważna jest też rola kierownictwa firmy, w stworzenie dobrej atmosfery pracy jej koordynacji i rozwiązywaniu konfliktów. Badani podkreślali, że umiejętności komunikacyjne menedżerów powinny być ponadprzeciętne, aby jasno i klarownie komunikować się z pracownikami. Istotna, z punktu widzenia badanych, była spójność grupy pracowniczej. Poczucie wspólnego celu oraz zaangażowanie podnosi efektywność pracy i komunikacji. Pracownicy Aker Solutions podkreślali wagę dobrej atmosfery pracy, utrzymania pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami. Niektórzy badani, zauważyli istniejące podziały na osoby rozmawiające po Norwesku i pozostałych. Niestety, jest to bardzo częsty element pracy w zespole wielonarodowym z dominującą jedną grupą kulturową. Pracownicy mogą czuć, że nie należą do danej społeczności. Badacze Portalla & Chan 2010, podkreślają znaczenie uzyskania interpersonalnej relacji pomiędzy uczestnikami interakcji<sup>120</sup>. Większość respondentów przyznaje, że dzielą się informacjami z życia prywatnego z innymi. Jedynie osoby z Norwegii niechętnie rozmawiają na tematy prywatne.

Drugie z pytań badawczych brzmiało: Jakie kompetencje międzykulturowe mają szczególne znaczenie w komunikacji pracowników firmy Aker Solutions? Zarówno badania empiryczne jak i literatura przedmiotu wykazały, że umiejętności miękkie, takie jak otwartość, umiejętność słuchania, świadomość są bardziej istotne niż kompetencje twarde, takie jak specyficzna wiedza na temat danej kultury. Badanie empiryczne wskazały jednak na postawę cierpliwości, jako jedną z najważniejszych w pracy w grupie międzynarodowej. Zgranie zespołu wielokulturowego zajmuje więcej czasu niż monokulturowego. Pracownicy potrzebują więcej czasu na komunikowanie aspektów współpracy, częściej dochodzi do nieporozumień. Z tego też powodu, grupa wielokulturowa może być mniej efektywna na początku współpracy. W tym okresie ważne jest budowanie relacji i adaptacji do nowego otoczenia. Adaptacja wymaga również umiejętności społecznych. Badanie potwierdziło

---

<sup>120</sup> T. Portalla, G. Chen, *The development...*, op.cit., s. 24.

szczególną rolę umiejętności słuchania w komunikacji. Respondenci wielokrotnie wskazywali tę umiejętność, jako istotną w pracy w zespole wielonarodowym.

Powyższe badanie jakościowe przeprowadzone zostało na małej ilości osób z jednej firmy. Co więcej, wywiad nie daje poczucia anonimowości, co mogło wpłynąć na szczerość odpowiedzi badanych osób. Kolejnym ograniczeniem metody był język. Wszystkie przeprowadzone wywiady były w języku angielskim. Zarówno dla osoby przeprowadzającej wywiad jak i części rozmówców nie jest to język ojczysty co mogło wpłynąć na wyniki. Kolejnym technicznym ograniczeniem badań było tłumaczenie wywiadów na język polski, co mogło zniekształcić znaczenie wypowiedzi. Wyniki badania nie obejmują różnic poszczególnych kultur osób biorących udział w badaniu, jak również podziałów na płeć. Analiza komunikacji w poszczególnych grupach kulturowych może być poszerzeniem tego badania i dać ciekawe rezultaty.

## Spis rysunków

---

<b>Rys. 1.1</b> Proces komunikowania się. ....	10
<b>Rys. 1.2</b> Model aktu perswazyjnego H. Lassewella. ....	16
<b>Rys. 1.3</b> Matematyczny model komunikowania się C.E. Shannona i W. Weavera. ....	16
<b>Rys. 1.4</b> Model wspólnoty doświadczeń W. Shramma. ....	17
<b>Rys. 1.5</b> Model dwustopniowego przepływu informacji E. Katza i P. Lazarsfelda. ....	18
<b>Rys. 1.6</b> Model socjologiczny J i M Rileyów. ....	19
<b>Rys. 1.7</b> Schemat modelu społeczno-kulturowego A. Tudora. ....	19
<b>Rys. 1.8</b> Model falowy HUB. ....	21
<b>Rys. 1.9</b> Pętla podwójnej interakcji. ....	22
<b>Rys. 1.10</b> Model poszukiwania informacji przez pracownika. ....	24
<b>Rys. 2.1</b> Zależność możliwości porozumienia się od dystansu kulturowego. ....	40
<b>Rys. 2.2</b> Model kompetencji interkulturowej. ....	46

## Spis tabel

---

<b>Tabela 3.1</b> Narodowości osób biorących udział w badaniu .....	56
<b>Tabela 4.1</b> Wpływ doświadczenia interkulturowego na Kompetencje Interkulturowe pracowników Aker Solutions .....	59
<b>Tabela 4.2</b> Kompetencje Interkulturowe wpływające na pracę w zespole wielokulturowym	67

## Bibliografia

---

### I Pozycje książkowe

- Aleksandrowicz-Pędich L.**, *Rozwijanie kompetencji interkulturowej na studiach biznesowych. Propozycje programowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006.
- Argenti P. A.**, *Corporate Communication*, wyd 4, McGraw-Hill/ Irwin, Boston [etc.] 2007.
- Benedict R.**, *Patterns of culture*, Houghton Mifflin, Boston 1959.
- Casmir F.L.**, *Ethics in intercultural and international communication*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ 1997.
- Chen G.M.**, A review of the concept of intercultural effectiveness. [w:] M. Hinner, *The influence of culture in the world of business* (s. 95-116), Peter Lang, Berlin 2007.
- Cornelissen J.**, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Oficyna, Warszawa 2010.
- Dainton M., Zelle E. D.**, *Applying Communication Theory for Professional Life, A Practical Introduction*, SAGE Publications, Thousand Oaks/London/New Delhi, 2005.
- Filipiak M.**, *Homo Communicans. Wprowadzenie do teorii masowego komunikowania*, UMCS, Lublin 2004.
- Fiske J.**, *Introduction to Communications studies*, Routledge, New York 1990.
- Frydrychowicz S.**, *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009.
- Griffin E.**, *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk 2003.
- Giffin R. W.**, *Podstawy Zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Goban-Klas T.**, *Public relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1996.
- Gronbeck E., German K., Ehninger D., Monroe A.**, *Zasady komunikacji werbalnej*, Wyd. Zysk i S-ka, Warszawa 2001.
- Gros U.**, *Organizacyjne aspekty zachowania się ludzi w procesach pracy*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 1994.
- Hartley P.**, *Interpersonal Communication*, Routledge, Florence, KY, USA 1999.
- Hartley P., Bruckham C.**, *Business Communication: An Introduction*, Routledge, Florence, KY, USA, 2000.
- Hayes, J.**, *Interpersonal Skills : Goal-Directed Behaviour at Work*, Routledge, London 1991.

- Katz E., Lazarsfeld P. F.**, *Personal influence: the part played by people in the flow of mass communications*, wyd. 2, Transaction Publishers, New Brunswick 2009.
- McKay M., Davis M., Fanning P.**, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk 2001.
- Mikułowski Pomorski J.**, *Komunikacja międzykulturowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Mikułowski –Pomorski J., Nęcki Z.**, *Komunikowanie skuteczne?*, Ośrodek Badań Prasoznawczych RSW "Prasa-Książka-Ruch", 1983.
- Mikułowski –Pomorski J.** *Informacja i komunikacja. Pojęcia, wzajemne relacje*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- Modaff D. P., Butler J. A., DeWine S.**, *Organizational Communication. Foundations, Challenges, and Misunderstandings*, wyd. 3, Allyn& Bacon, Boston [etc.] 2012.
- Moorhouse J.**, *Podstawy marketingu I*, Pret S.A., Warszawa 2000.
- Nęcki, Z.**, *Negocjacje w biznesie*, WPSB, Kraków 1995.
- Nichols, R.G. and Stevens, L.A.**, *Are You Listening?*, McGraw-Hill, New York 1957.
- Kozielecki J.**, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, PWN, Warszawa 1981.
- Potoki A., Winkler R., Żbikowska A.**, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011.
- Rai U.**, *Business Communications*, Global Media, Mumbai 2008.
- Słownik łacińsko – polski*, PWN, Warszawa 1973.
- Samovar L. S., Porter R. E., McDaniel E. R.**, *Intercultural Communication, A Reader*, wyd. 12, Wadsworth Cengage Learning, Boston 2009.
- Stankiewicz. J.**, *Komunikowanie się w organizacji*. Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999.
- Szwed Cz.**, *Komunikacja interpersonalna w biznesie i negocjacjach*, PKJS, Gliwice 2000.
- Varner I., Beamer L.**, *Intercultural Communication in the Global Workplace*, wyd 3, McGraw-Hill, Nowy York 2005.
- Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D. D.**, Some tentative axioms of communication. [w:] *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*, W. W. Norton & Company, New York 1964, s 48-71.
- Winkler R.**, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna, Kraków 2008.
- Yin R.K.**, *Case Study Research: Design and Methods*, wyd. 3, Sage Publications, Thousand Oaks 2003.

## II Artykuly

- Beamer L.**, *Learning Intercultural Communication Competence*. The Journal of Business Communication, czerwiec 1992, vol. 29, nr 3, s. 285-303.
- Cegala D. J.**, *Interaction involvement: A cognitive dimension of communicative competence*. "Communication Education", 1981, vol. 30, nr 2, s.109-121.
- Dean D.**, *Fear, negative campaign and loathing: the case of UK Election Campaign*, "Journal of Marketing Management", listopad 2005, vol. 21, nr 9, s. 1067-1078.
- Earley P.C., Mosakowski E.**, *Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning*, "Academy of Management Journal", vol 43, nr 1, 26–49.
- Goddard C., Wierzbicka A.**, *Key Words, Culture, and Cognition*, „Philosophica”, styczeń 1995, nr 55, str. 37-67.
- Hinds A., Pankake A. M.**, *Listening: The Missing Side of School Communication*, "The Clearing House", luty 1987, vol. 60, nr 6.
- Imahori, T.T and Lanigan, M.L.**, *Relation Model of Intercultural Communication Competence*, "International Journal of Intercultural Relations", 1989 vol. 13, nr 3, s.269-286.
- Kalla H.**, *Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective*, "Corporate Communications: An International Journal", 2005, vol. 10, nr 4, s.302-314.
- Matveev A. V., Milter R. G.**, The value of intercultural competence for performance of multicultural teams, "Team Performance Management", 2004, vol. 10, nr 5, s. 104 - 111.
- Maznevsk M. L.**, *Understanding our differences: performance in decision-making groups with diverse members*, "Human Relations", maj 1994, vol. 47, nr 5, s. 531-552.
- Miller V. D., Jablin F. M.**, Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and the model of the process, "Academy of Management Review", 1991, vol. 16, nr 1, s.92-120.
- Portalla T., Chen G.**, *The development and validation of the intercultural effectiveness Scale*, "Intercultural Communication Studies", listopad 2010, nr 3, s. 21-37.
- Rane D. B.**, *Effective body language for organizational success*, "The IUP Journal of Soft Skills", 2010, vol. 4, nr 4.
- Ruben B. D.**, *Assessing communication competency for intercultural adaptation*, "Group and Organization Management", wrzesień 1976, vol.1, nr 3, s.334-354.

**Sethi S., Seth M.**, *Interpersonal communication: lifeblood of an organization*, “The IUP Journal of Soft Skills”, 2009, vol 3, nr 3&4, s.32.

### III Źródła internetowe:

- Aker Solutions Annual Report 2011*,  
[http://www.akersolutions.com/Documents/Investors/Annual%20reports/AkerSolutions\\_AnnualReport\\_2011\\_iPDF.pdf](http://www.akersolutions.com/Documents/Investors/Annual%20reports/AkerSolutions_AnnualReport_2011_iPDF.pdf) (data odczytu 20.10.2012)
- Aker Solutions, *Our values: open and direct dialogue*,  
<http://www.akersolutions.com/en/Global-menu/CR/Our-vision-and-values/Open-and-direct-dialogue/> (data odczytu 20.10.2012)
- W. Kruszelecki, *Od interpretowania kultur do interpretowania kultury antropologicznej*, „Czasopismo naukowe – Kultura i Historia”, nr 16, 2009,  
<http://www.kulturaihistoria.umcs.lublin.pl/archives/1486> (data odczytu 01.09.2012)
- 2009/2010 Communication ROI Study Report: Capitalizing on Effective Communication*, Towers Watson, grudzień 2009, <http://www.towerswatson.com/research/670> (data odczytu 10.08.2012)
- Sir Edward Burnett Tylor*, Encyklopedia Britannica  
<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/611503/Sir-Edward-Burnett-Tylor> (data odczytu 01.09.2012)



## Załączniki

---

### Załącznik 1 – Wywiad częściowo ustrukturyzowany – układ

#### **I. Background Information**

1. What is your nationality?
2. How long have you been working for Aker Solutions and on what position?

#### **II. Intercultural experiences**

3. What kind of experiences did gain at work, in your education or privately that involved contacts with different cultures?
4. Did these experiences help you to work in a multicultural team if yes, how?

#### **III. Multicultural Work Effectiveness**

5. What conditions do you think must be made in order for a multicultural team to work effectively? (e.g. communication, leadership, goals, member roles)
6. How is Aker Solutions as an organization supporting work in a multicultural environment?
7. What is important for you to feel comfortable in a multicultural team?
8. What is the role of management when working in a multicultural environment?

#### **IV. Communication**

9. Based on your own experiences, how often do you communicate with employees from different offices and which communication channels do you use (e-mail, telephone, telephone conference, video conference, instant messaging, face-to-face meetings)?
10. What are the challenges of working apart from each other?
11. What are the topics that you discuss with your coworkers? Are there only work-related issues or private matters as well?

#### **V. Intercultural Competence**

12. Where there any situations where cultural differences lead to challenges at your work?

13. Can you name (1) capabilities, (2) attitudes and (3) knowledge that are needed to work with people with different cultural, ethnic or educational backgrounds?

14. How much do you think you learned about the cultures of your coworkers and how much do you talk about your culture with your colleagues?

15. What is the role of language in your teamwork (What language do you use? Are you a native in that language? What are the advantages and disadvantages of it?)

**E Further comments**

Would you like to share any additional comments on working with people from different countries. Challenges or situations that might add to the research?

## Załącznik 2 – Wywiady

1. What is your nationality?

*I am American.*

2. How long have you been working for Aker Solutions and on what position?

*I have been working for Aker in total four years. However two first years I was in the office in Houston.*

3. What kind of experiences did gain at work, in your education or privately that involved contacts with different cultures?

*As I said I lived in Norway for the last two years on a work assignment. Before I traveled to Nigeria, the Middle East, Scotland, Korea, China on business. I also took a cultural awareness seminar that was provided by the company.*

4. Did these experiences help you to work in a multicultural team if yes, how?

*Yes, they shaped me as a person. They helped me to be aware of the fact that there are many differences, and that when in a different culture it is best for me to observe first and then act, so as not to offend. Once, I went to China and I did not have any training concerning Chinese business culture and unfortunately I made some faux-pas but now, I know how to act. I know how to approach different people. I am more open I am not afraid to take actions.*

5. What conditions do you think must be made in order for a multicultural team to work effectively? (e.g. communication, leadership, goals, member roles)

*Being aware of cultural differences is the first step to an effective team. Leadership must provide the correct atmosphere to encourage cultural exchanges and raise awareness in all members of the team. They must make people aware of cultural differences and make them understand that what is acceptable in one culture might not be in another and vice versa. Communication can be very difficult especially when different cultures can have a different understanding of what communication actually is. I also think that an atmosphere of cultural acceptance must be cherished and maintained.*

6. How is Aker Solutions as an organization supporting work in a multicultural environment?

*It provides the opportunity for people like me to travel and work in worldwide offices. It also provides culture awareness classes. It made English the official language of the company. Provides ONE website for all company branches across the globe, so people are kept up to date with all news coming from all world branches.*

7. What is important for you to feel comfortable in a multicultural team?

*For me the most important is acceptance. To work in a professional environment where all cultures are accepted and people are safe to express themselves without being ridiculed.*

8. What is the role of management when working in a multicultural environment?

*Management can provide the tools for a healthy / accepting environment but communication across different cultures is the responsibility of each individual member.*

9. Based on your own experiences, how often do you communicate with employees from different offices and which communication channels do you use (eMail, telephone, telephone conference, video conference, instant messaging, face-to-face meetings)?

*Daily, I use emails, vide conference, telephone, office instant messaging. Most often I use e-mails, but sometimes there are issues that must be clarified so I use phone or video conference. It is easier to talk to someone and resolve the problem immediately and video enables better communication as you can read facial expressions.*

10. What are the challenges of working apart from each other?

*Contact is not the problem, the biggest challenge is the time zone difference what makes it more difficult to get in touch.*

11. What are the topics that you discuss with your coworkers? Are there only work-related issues or private matters as well?

*We discuss work, hobbies, vacations, politics, family matters. Politics only in the countries where I don't vote.*

12. Where there any situations where cultural differences lead to challenges at your work?

*Yes, working with non-English speakers, or with people from different cultures with poor English skills. People very often translate words differently. The other issue is the time difference or rather perception of it. Different time zones require always clarifying at what*

*time is the meeting and in what time zone. However, people have different attitudes towards punctuality. Norwegians don't work a lot over hours. If there is a necessity to stay longer it is difficult to convince them.*

13. Can you name (1) capabilities, (2) attitudes and (3) knowledge that are needed to work with people with different cultural, ethnic or educational backgrounds?

*Tolerance, patience, a good listener and keen observation skills are all very important. When you observe how other works it makes you more aware of your own routines. Then self-awareness helps in working with others.*

14. How much do you think you learned about the cultures of your coworkers and how much do you talk about your culture with your colleagues?

*Yes, I talk about all the anecdotes and challenges that faced. Especially that I have been worked in Norway for 2 years, I also point out cultural benefits and steer away from anything negative.*

15. What is the role of language in your teamwork (What language do you use? Are you a native in that language? What are the advantages and disadvantages of it?)

*English, I am a native English speaker. The disadvantages to being a native English speaker is that sometimes people are more embarrassed to speak English to me because they feel they are not goof enough.*

Would you like to share any additional comments on working with people from different countries. Challenges or situations that might add to the research?

*Yes. Multicultural environments can be a benefit if utilized successfully. If the atmosphere in the work place is that of acceptance, then it can be very productive as the system benefits from each cultural strength while cutting out any cultural shortcomings. On the other hand if cultural difference is distrusted and not encouraged, then the multicultural work environment will be unsuccessful.*

1. What is your nationality?

*Hungarian*

2. How long have you been working for Aker Solutions and on what position?

*Four years as a purchaser.*

3. What kind of experiences did you gain at work, in your education or privately that involved contacts with different cultures?

*Mostly holidays abroad. I also participated in a short-time exchange program with Dutch students at high school. I had few Vietnamese colleagues back in Hungary. I took international training at previous job in Hungary, where the working environment itself was not very international.*

4. Did these experiences help you to work in a multicultural team if yes, how?

*I have learned some cultural differences, and realized that people are not so different. When you have the same goal, when you work on the project and you have to deliver, it is more about the people and their characters. Also, I became more tolerant when it comes to different cultures. I think I am more patient as well so I do observe more.*

What does it mean?

*Working in a multicultural environment can be very frustrating at the beginning. People have different work routines, values and things might not get done as you expect.*

5. What conditions do you think must be made in order for a multicultural team to work effectively? (e.g. communication, leadership, goals, member roles)

*Common language is crucial that team members use in a reasonably high level. Basic understanding and acceptance of each-other's cultures its differences. It influences the atmosphere of work. The feeling of acceptance helps in communication.*

What about leadership?

*Attitude of team members and leaders – prejudicial behavior can ruin any cooperation. Otherwise same conditions needed as in a nationally homogeneous team*

6. How is Aker Solutions as an organization supporting work in a multicultural environment?

*Aker is Employing people from all over the world. People who otherwise communicate Norwegian, easily switch to English. Also, basic trainings are available in English as well.*

7. What is important for you to feel comfortable in a multicultural team?

*Common language, friendly and open relationship between team members. I do not feel comfortable when team members with same mother tongue start to discuss tasks/issues in their own language. I also feel uncomfortable if another Hungarian team member "pushes" to use Hungarian with me during team work. This only applies meetings/brainstorming etc., when the team supposed to work together.*

8. What is the role of management when working in a multicultural environment?

*Management should set an example of being open, accepting and tolerant with the different cultures that is their substantial interest as well. They should be setting basic common rules and norms that everyone should follow regardless cultural background and initiating team-building activities.*

Do they do this at Aker Solutions?

*No, that is the problem I wish they were.*

9. Based on your own experiences, how often do you communicate with employees from different offices and which communication channels do you use (eMail, telephone, telephone conference, video conference, instant messaging, face-to-face meetings)?

*Several times per week: face-to-face, e-mail, telephone instant message. However, the last one I find it sometimes disturbing. If somebody writes to often and I have to many things to deal with.*

10. What are the challenges of working apart from each other?

*Possibility is always there, but I communicate much rarely with those I sit apart from. Challenge is that on a busy day you do not have the time to go and talk to a colleague who sits 10 minute walk 15 minute drive apart from you, and the other does not have the time either. Whereas if you sit next to each other, you can communicate even on a busy day.*

*Working apart means much less often face-to-face communication, which decreases effectiveness. However, communicating on telephone is effective enough if team members know each other in person, and used to work closer.*

11. What are the topics that you discuss with your coworkers? Are there only work-related issues or private matters as well?

*There are members I discuss personal matters as well, and also members we only speak about work-related issues (just like in a non-intercultural work place).*

12. Where there any situations where cultural differences lead to challenges at your work?

*I have not experienced, but I can think of the following situations:*

*If there is no common language, or if that is not spoken on a satisfying level*

*If one member does not respect the other based on culture/nationality/gender*

*If members know so little about cultural differences, that it leads to misunderstandings.*

13. Can you name (1) capabilities, (2) attitudes and (3) knowledge that are needed to work with people with different cultural, ethnic or educational backgrounds?

*It is important to have patience, tolerance, to be open, acceptance. Positive attitude, willingness to understand the other person, curiosity as it always nice to show and interest in others cultures it builds relations and good atmosphere. Knowledge about the different cultures, knowledge about the educational systems in different countries. Time to get to know each other is more crucial than in a nationally homogeneous team.*

14. How much do you think you learned about the cultures of your coworkers and how much do you talk about your culture with your colleagues?

*I have not learned much about different cultures in great details. Got to know small, interesting details. Also shared small details of my culture. Mostly eating and holiday customs.*

15. What is the role of language in your teamwork (What language do you use? Are you a native in that language? What are the advantages and disadvantages of it?)

*When I started to work, for a long time I only used English, which is my second language. With that I did not have much difficulties that worth mentioning. Now I use Norwegian as well. Using Norwegian have a lot of advantage. Most Norwegian colleagues appreciate it a*



*lot, and respect my attempts of learning. Some of them are more open to non-work-related communication, and I feel they try to be more friendly and helpful. Disadvantage is that I often need more time to explain myself, and often need to ask the others to repeat what they had said. This is less effective, and when time is an issue, we switch back to English. That feels discouraging, and demotivating.*

Would you like to share any additional comments on working with people from different countries. Challenges or situations that might add to the research?

*I personally like to work in a multicultural environment. It is more interesting, and fun. I think that tasks in a multicultural work environment are done slower. However, in a long run there are advantages that might exceed the disadvantages - more angels to look at problems, thinking out of the box, etc.*

1. What is your nationality?

*Norwegian*

2. How long have you been working for Aker Solutions and on what position?

*5 years as a purchaser.*

3. What kind of experiences did gain at work, in your education or privately that involved contacts with different cultures?

*Living abroad and working close with foreign companies, both internal and external.*

4. Did these experiences help you to work in a multicultural team if yes, how?

*Living abroad has helped me understand different cultures, which is important when communicating and bonding with new people/suppliers/customers. I know better how to communicate with them, how to respond and what is appropriate to say or not.*

5. What conditions do you think must be made in order for a multicultural team to work effectively? (e.g. communication, leadership, goals, member roles)

*As long as communication or the language barrier is not effecting the team work, then I believe cultural differences in a team is only for the better. Communication is crucial for effectiveness, it helps to save the time spent on explaining misunderstandings. The end result of the task, project must be clear to everybody. Sometimes words or hierarchy is perceived differently that is why it is important to communicate with a team and create a unity.*

6. How is Aker Solutions as an organization supporting work in a multicultural environment?

*By using English as the main language in both communication and documentation.*

7. What is important for you to feel comfortable in a multicultural team?

*For me too feel comfortable working in a multicultural team, I need to get to know the individuals first. What is their position, experience, goals and expectations. This makes me feel more comfortable when approaching them at a later stage.*

8. What is the role of management when working in a multicultural environment?

*They explain where people are from and what background the different people have, and if necessary one local person is nominated as support “fadder” in Norwegian, to help them feel and act like they are included in the company. Human relations is a key factor.*

9. Based on your own experiences, how often do you communicate with employees from different offices and which communication channels do you use (eMail, telephone, telephone conference, video conference, instant messaging, face-to-face meetings)?

*I communicate on a daily basis, and I mostly use the phone, mails and video conferences.*

10. What are the challenges of working apart from each other?

*The main challenge for me was the time difference between US and Norway or Asia and Norway.*

11. What are the topics that you discuss with your coworkers? Are there only work-related issues or private matters as well?

*Mostly work related issues are discussed. But it is normal when you work with someone for several years, that you start to know them better also in private.*

12. Where there any situations where cultural differences lead to challenges at your work?

*Yes. I think all companies have this as a challenge. Cultural differences is not only locked to different countries or religion, but also social differences in a country can lead to challenges. If one person has been working the same way for ages, then all of a sudden this person is told to change, then you can see more reluctance and it will most likely be a challenge for management.*

13. Can you name (1) capabilities, (2) attitudes and (3) knowledge that are needed to work with people with different cultural, ethnic or educational backgrounds?

*Social skills to adapt to new situations, common manners and behavior, and patience.*

14. How much do you think you learned about the cultures of your coworkers and how much do you talk about your culture with your colleagues?

*Yes, I learned by cooperating and talking to my coworkers. It is rather spontaneous. What did you learn can you name some things? Yes, we talk about traditions, customs, stereotypes, school.*

15. What is the role of language in your teamwork (What language do you use? Are you a native in that language? What are the advantages and disadvantages of it?)

*The main language is English, but we also use Norwegian (native language) so the ones not from Norway has the opportunity to learn Norwegian.*

1. What is your nationality?

*Polish*

2. How long have you been working for Aker Solutions and on what position?

*Four years as an engineer*

3. What kind of experiences did gain at work, in your education or privately that involved contacts with different cultures?

*I had the intercultural training before I came to Norway, plus some business traveling. Mainly by working in Norway which culture is different from Polish. Every day I work with people from different countries.*

4. Did these experiences help you to work in a multicultural team if yes, how?

*This shows you a world from different perspective. I start to notice things that before you would never pay attention to. I also became more interested in the differences between cultures, however it is about different people not cultures. I noticed that culture have an influence on us but you never know and it makes you put people in stereotypes. So that is why I treat each person individually*

5. What conditions do you think must be made in order for a multicultural team to work effectively? (e.g. communication, leadership, goals, member roles)

*Good leadership has always influence on effectiveness, but in this case proper communication level is a key. In such environment when you cooperate with people from different offices in the world and different people the communication structure must be agreed on and known.*

6. How is Aker Solutions as an organization supporting work in a multicultural environment?

*Aker Solutions always put a lot of efforts to support multicultural teamwork on different fields for example web pages, brochures, meetings. People from different cultures are also on managing positions in the company.*

7. What is important for you to feel comfortable in a multicultural team?

*Important is to treat people from other country/culture same way as from local place. Leaders in Aker Solutions are trying to keep good relationship with all employees and treat them equal. There is however slight pressure to learn Norwegian language.*

8. What is the role of management when working in a multicultural environment?

*Leaders in Aker Solutions is trying to keep good relationship with all employee and treat them equal. I would say successfully.*

9. Based on your own experiences, how often do you communicate with employees from different offices and which communication channels do you use (eMail, telephone, telephone conference, video conference, instant messaging, face-to-face meetings)?

*Daily. I use all available channels, phone, email, video conference. Daily emails and phone. For scheduled meetings I use phone interviews and video conferences.*

10. What are the challenges of working apart from each other?

*Yes, communication was varying through different stages of the project. At some periods it was constant while in the others it was not so intense.*

11. What are the topics that you discuss with your coworkers? Are there only work-related issues or private matters as well?

*We discuss both private and work-related topics.*

12. Where there any situations where cultural differences lead to challenges at your work?

*I noticed that sometimes it is hard to decide who is responsible for what when it comes to working with people from the office in a different country. The transfer of responsibility is not so easy or it takes more time for explanations. However, we all speak English it is not always easy to communicate. Some people have strong accent or their English is not so good, or they just misinterpreted.*

13. Can you name (1) capabilities, (2) attitudes and (3) knowledge that are needed to work with people with different cultural, ethnic or educational backgrounds?

*Knowledge is most important, specially technical experience. Attitudes may affect effectiveness.*

14. How much do you think you learned about the cultures of your coworkers and how much do you talk about your culture with your colleagues?

*Yes, we discuss cultural differences quite often. It is exciting to compare how we do things, our customs, celebrations, and then you realize that at some aspects we are so different or opposite.*

15. What is the role of language in your teamwork (What language do you use? Are you a native in that language? What are the advantages and disadvantages of it?)

*Language is the most important tool when it comes to communication. I use Norwegian and English at work and I'm not native. I try to speak clearly and not too fast so I get understood.*

1. What is your nationality?

*I am French.*

2. How long have you been working for Aker Solutions and on what position?

*Five years as a project controller.*

3. What kind of experiences did gain at work, in your education or privately that involved contacts with different cultures?

*During my studies I was on Erasmus exchange with University. That was a good experience, as I could live abroad for a while and some of the courses were specific about international issues. Then work in Norway, and cooperating with people from different countries. Apart from that, I participated in a cultural awareness seminar offered by the employer.*

4. Did these experiences help you to work in a multicultural team if yes, how?

*I can adapt to any kind of situation very easily. I learned to observe and to understand more other people. Being in a foreign country, and working with people from different culture makes you realize that we are different and this is why you start to be more observant. You try to learn through that. I cooperate with people from different countries on different levels, I noticed differences in leadership styles. The biggest difference is between Americans and Norwegians at the office.*

5. What conditions do you think must be made in order for a multicultural team to work effectively? (e.g. communication, leadership, goals, member roles)

*If they know and respect each other's culture and have the same understanding of the tasks to be done. It might be difficult when some of the people you have never seen you just exchanged e-mails. Face to face meetings are necessary to discuss issues. Seeing each other at least once helps to be more open and reduce the uncertainty. Working with people that you know means that you are more open and communicate better any problems or doubts.*

6. How is Aker Solutions as an organization supporting work in a multicultural environment?



*Good I think, but can do better. At the office you can see the social groups of Norwegians and people from other countries. There is not so much integration with people from other offices.*

7. What is important for you to feel comfortable in a multicultural team?

*It feels comfortable when you are in a team with several people from different culture – not when you are the only one. It is harder for acceptance and to be heard and respected. It is important to have an atmosphere of equality.*

8. What is the role of management when working in a multicultural environment?

*Important, I expect that the management is the leader. I noticed that some formulations, orders are to "rounded" not concrete enough and that makes work less efficient.*

9. Based on your own experiences, how often do you communicate with employees from different offices and which communication channels do you use (eMail, telephone, telephone conference, video conference, instant messaging, face-to-face meetings)?

*Several times per week – mainly email but also telephone. Instant messenger is also helpful as it shows availability of the person.*

10. What are the challenges of working apart from each other?

*No problem except time differences.*

11. What are the topics that you discuss with your coworkers? Are there only work-related issues or private matters as well?

*Private too. Especially that sometimes we meet out of the office. Then it is easier to talk private issues.*

12. Where there any situations where cultural differences lead to challenges at your work?

*Yes. Sometimes, I notice some tasks or processes that can be improved and done in a more effective way, unfortunately management always choose the old, safe way. In the States we always look for improvements.*

13. Can you name (1) capabilities, (2) attitudes and (3) knowledge that are needed to work with people with different cultural, ethnic or educational backgrounds?

*Trying to adapt and respect. There are a lot of new challenges due to the unknown cultures, routines of others and we should work out the communication system that suits everybody. Important is to listen other people to understand their message.*

14. How much do you think you learned about the cultures of your coworkers and how much do you talk about your culture with your colleagues?

*Learned a lot – talked about mine a bit. What did you learn exactly? I learned how to approach them, we discuss how we approach managers or write e-mails in our culture what is accepted or not, but also what occasional customs we have.*

15. What is the role of language in your teamwork (What language do you use? Are you a native in that language? What are the advantages and disadvantages of it?)

*At work I use Norwegian and English but I am not a native what is mostly disadvantages as humor is difficult to get. I like to work in a team where non of us is a native English speaker as we feel more confident. When there are Americans I feel a little bit stressed that I will say something grammatically incorrect or I don't use a proper word and they don't understand. They also speak faster and sometimes with a strong accents.*

1. What is your nationality?

*I am American*

2. How long have you been working for Aker Solutions and on what position?

*I am an engineer. Have been working with Aker for 3 years.*

3. What kind of experiences did gain at work, in your education or privately that involved contacts with different cultures?

*I travel a lot abroad in my free time for pleasure and often for business. I took cultural awareness class provided by the company. But in my team there are people from different countries and through working with them day to day basis I learned a lot.*

4. Did these experiences help you to work in a multicultural team if yes, how?

*I noticed that people can be very different, and culture can determine a lot of areas of their lives and that influence the way they think and work. That is why I try to be more patient. I am not to ask for some maybe trivial questions but based on my experience for one people it is a trivial question but for others it make sense. I also became more detailed so to make sure there is no misunderstandings. That helps to work with people from other cultures. I pay attention to what people say and try to understand what is there is behind. I think I am a better listener. I try to clarify the message, listen till the end and than repeat what I understood.*

5. What conditions do you think must be made in order for a multicultural team to work effectively? (e.g. communication, leadership, goals, member roles)

*In my opinion you need people who talk, who are outspoken. I think it is better when there is initiation not only followers. Effective work requires also good understanding. In this case language skills are crucial. Communication in general should be on the high level.*

6. How is Aker Solutions as an organization supporting work in a multicultural environment?

*Yes, except infrastructure, trainings company organizes events for us. One is during Christmas period and the other in the summer. These events are a great opportunity to know people you work with better.*

7. What is important for you to feel comfortable in a multicultural team?

*The working environment should be friendly, nobody should feel different or excluded. People should be aware that they work with colleagues from different cultures, that helps to be more accepting and understanding. Apart from that open communication. Employees should not be afraid to ask questions, as thanks to openness and understanding there is a good atmosphere at work.*

8. What is the role of management when working in a multicultural environment?

*Managers are important when coordinating work. It is crucial that they cooperate with each other so the quality of work is maintained. I noticed that some managers involve subordinates in the work more than the others or that some employers during the testing period while the others don't do this at all.*

9. Based on your own experiences, how often do you communicate with employees from different offices and which communication channels do you use (eMail, telephone, telephone conference, video conference, instant messaging, face-to-face meetings)?

*I call or write other office if that is necessary but it is quite often during the week. Projects require instant contacting different people.*

10. What are the challenges of working apart from each other?

*Yes, I noticed that communication between team members from different countries might be difficult or with subcontractors. I found it hard to communicate through some superiors with his subordinates. Some people view differently who should be responsible for what.*

11. What are the topics that you discuss with your coworkers? Are there only work-related issues or private matters as well?

*I don't mind sharing some information from my private life. There are some people that I talk about different issues.*

12. Where there any situations where cultural differences lead to challenges at your work?

*Yes, I remember when there was an issue with the office from India. It was resolved but what happened was that engineers in Norway complained that people working on the project in India were late with their tasks. When the people in Pune (India) claimed that they were*

*waiting for someone else to produce or accomplish something before they could continue on with their work. Sometimes there are some problems as people from India don't question managers. I am used to be questioned by my American colleagues, whereas in India it rarely happens.*

13. Can you name (1) capabilities, (2) attitudes and (3) knowledge that are needed to work with people with different cultural, ethnic or educational backgrounds?

*When there are people from different backgrounds it is important to try to understand each other. To be able to express yourself and not to offend others that is why language skills are important.*

14. How much do you think you learned about the cultures of your coworkers and how much do you talk about your culture with your colleagues?

*Yes I have learned some. We discuss different matters especially with those with whom I also meet out of the office.*

15. What is the role of language in your teamwork (What language do you use? Are you a native in that language? What are the advantages and disadvantages of it?)

*I am native English speaker. It is important that in each office everybody speaks the same language. The levels of English differ or people have strong accent but as long as we can understand each other it works. However, there is a risk of misunderstandings.*

1. What is your nationality?

*I am from Unites States*

2. How long have you been working for Aker Solutions and on what position?

*For 4 years as an engineer.*

3. What kind of experiences did you gain at work, in your education or privately that involved contacts with different cultures?

*I was travelling abroad. But I gained a lot of experience by working with people from different cultures and backgrounds, I have a lot of friends whose culture is different from mine. I took a cultural awareness class at Aker Solutions.*

4. Did these experiences help you to work in a multicultural team if yes, how?

*My experiences, thought me to be more tolerant. I started to notice the differences and thanks to that I could be more understanding. Cultural training helped me to realize that there are different people with various backgrounds. However, it is rather a daily contact with people from different countries that thought me a lot. I can see were people are coming from when they take some actions or make decisions. I think I am less stereotyping now.*

5. What conditions do you think must be made in order for a multicultural team to work effectively? (e.g. communication, leadership, goals, member roles)

*Important is to have a feeling of belonging, of a team working on a common goal. It is good to make sure that everybody is on the same page, that everybody understands the goal and tasks, during the meetings it is important to follow up and I always ask if there are any questions. In one culture asking questions and question decisions is natural when in the others not. The cohesion of coworkers is important. If there is cohesion the differences can add to the team.*

6. How is Aker Solutions as an organization supporting work in a multicultural environment?

*I think company supports integration, we have some events organized. We meet at the bar from time to time. Company has a common language. However I would appreciate if there was more cultural variety within the managers and leaders of the company. That would*

*influence the morale of employees. I think sometimes they got the position because they are Norwegians.*

7. What is important for you to feel comfortable in a multicultural team?

*For me it is important to feel equal, to be accepted and listened to. The team leader should treat everybody equally and be reliable on that matter.*

8. What is the role of management when working in a multicultural environment?

*Management must provide a good work environment, give support to the team and always be there for them.*

9. Based on your own experiences, how often do you communicate with employees from different offices and which communication channels do you use (eMail, telephone, telephone conference, video conference, instant messaging, face-to-face meetings)?

*Several times per week. I use phone but mainly I send emails. However, if I need a quick respond I use phone. If there is a project meeting video conference is the best solution.*

10. What are the challenges of working apart from each other?

*It is more difficult to communicate due to the time differences.*

11. What are the topics that you discuss with your coworkers? Are there only work-related issues or private matters as well?

*I talk to people about different things. It depends with whom I am talking to. If I feel somebody doesn't want to talk about some topics I respect that.*

12. Where there any situations where cultural differences lead to challenges at your work?

*Yes, it happens that people understand differently what was said, even though we use the same language. I try to use easy and simple words so that everybody understands.*

13. Can you name (1) capabilities, (2) attitudes and (3) knowledge that are needed to work with people with different cultural, ethnic or educational backgrounds?

*People should respect each other, listen to each other, sometimes give more time to create the relation as cultures differ in that matter. Good communication is important. Cultural difference gives the chance to have various opinions in the team so that is why we should*

*always be aware that maybe my way is not the best way and motivate others towards openness. Not every culture is eager to question managers.*

14. How much do you think you learned about the cultures of your coworkers and how much do you talk about your culture with your colleagues?

*I have learned a lot. Occasionally we talk about culture especially when there is a big holiday coming or when eating then we discuss food.*

15. What is the role of language in your teamwork (What language do you use? Are you a native in that language? What are the advantages and disadvantages of it?)

*English is my native language. Overall the language level at different offices is good. We can communicate easily. I speak slower if I know I am not speaking to native.*



1. What is your nationality?

*I am from Norway.*

2. How long have you been working for Aker Solutions and on what position?

*I have been with Aker for seven years. I am a document controller.*

3. What kind of experiences did gain at work, in your education or privately that involved contacts with different cultures?

*We outsourced much of our document center to India to reduce cost. I flew to India on many occasions to teach them how to take over some of our work load. Aker also provides a cultural awareness class which I took to help me at work in communicating with India.*

4. Did these experiences help you to work in a multicultural team if yes, how?

*They help me understand their work culture and how they function. Different people have their own ways of doing things, customs, traditions. I also think that learning about the differences made me more aware of my own culture. By seeing how people do things differently I started to think about how people in my culture do this. How does it help? It helps to understand others better and accept differences. When you know the differences it is easier to deal with them.*

5. What conditions do you think must be made in order for a multicultural team to work effectively? (e.g. communication, leadership, goals, member roles)

*A team with different cultural members rarely work as intended, it takes a long time for all members to understand each other in the meantime productivity suffers greatly. But the productivity hit may be reduced if all the above conditions are met. It takes good leadership, communication, clarity of goals and company's culture to create a good project team.*

6. How is Aker Solutions as an organization supporting work in a multicultural environment?

*Aker Solutions is not supporting multicultural teamwork for the sake of productivity it is a necessary evil to reduce cost. But Aker Solutions uses all the above in order to reduce the productivity penalty.*

7. What is important for you to feel comfortable in a multicultural team?

*Make sure that everyone understands perfectly what the rules are and objectives. If there is understanding on this level, cultural issues should not be a problem.*

8. What is the role of management when working in a multicultural environment?

*Management must mitigate all productivity losses due to multicultural teams.*

Can you name some actions?

*It must coordinate the work, it is responsible for good communication within the team.*

9. Based on your own experiences, how often do you communicate with employees from different offices and which communication channels do you use (eMail, telephone, telephone conference, video conference, instant messaging, face-to-face meetings)?

*Daily on emails, 3-4 times weekly on phone and I visit India at least once or twice a month.*

10. What are the challenges of working apart from each other?

*Time difference is a big issue, the fact that to get an answer means waiting a full day is very inconvenient.*

11. What are the topics that you discuss with your coworkers? Are there only work-related issues or private matters as well?

*Privately to some degree but I prefer to keep my private life out of my work life.*

12. Where there any situations where cultural differences lead to challenges at your work?

*All the time, people from different cultural backgrounds have their own set of priorities. For example in Norway our Priority is productivity at work and quality. In India they place a bigger priority on socializing and growing their network of friends at work.*

13. Can you name capabilities, attitudes and knowledge that are needed to work with people with different cultural, ethnic or educational backgrounds?

*Patience , anger management and flexibility. Differences might cause a lot of misunderstanding that is why it is important to have patience and avoid judgmental attitude.*

14. How much do you think you learned about the cultures of your coworkers and how much do you talk about your culture with your colleagues?

*Learned much from working with them on a daily basis and I do not talk about my culture with my colleagues.*

15. What is the role of language in your teamwork (What language do you use? Are you a native in that language? What are the advantages and disadvantages of it?)

*English and I am not a native speaker, sometimes it is challenging to understand what Indians are trying to say in English since it is not their native language either.*

Would you like to share any additional comments on working with people from different countries. Challenges or situations that might add to the research?

*Working in a multicultural team is a necessary evil to reduce costs, but the cost reduction comes at the price of productivity. Multicultural teams will never be as productive as those that are only Norwegian, because our work culture is much advanced than others. The challenge is to maintain the same productivity when switching to multicultural teams. From my personal experience with outsourcing to India, the company lost a lot of productivity in the initial stages and due to many mistakes being made the cost reduction was not even worth it.*

1. What is your nationality?

*I am American.*

2. How long have you been working for Aker Solutions and on what position?

*For five years. I am an engineering director.*

3. What kind of experiences did gain at work, in your education or privately that involved contacts with different cultures?

*I lived in Saudi Arabia for 30 years. I was working with people from very different countries and cultures. Cultural awareness classes given by the company were also helpful*

4. Did these experiences help you to work in a multicultural team if yes, how?

*Now, I speak different languages and can communicate more effectively with people from different cultures. That helps a lot as through language it is easier to understand others' culture. I became more patient as I know sometimes how difficult it might be to say something in a foreign language. People might speak slower to look for a proper word or to translate things in your head.*

5. What conditions do you think must be made in order for a multicultural team to work effectively? (e.g. communication, leadership, goals, member roles)

*All the mentioned must be a part of the solution to making multicultural teams more effective. However, communication is one of the most important in team effectiveness. I believe if the members of a team know each other well it helps as you know what to expect. I travel in business almost every month, especially know when we have just started a new project. This is important at this moment to avoid misunderstandings and to evaluate the office situation.*

6. How is Aker Solutions as an organization supporting work in a multicultural environment?

*They have different branches in over 10 countries to attract all the talent from across the globe, they provide one system that we all have to abide by and use to reduce inefficiency, they provide training and a common set of values.*

7. What is important for you to feel comfortable in a multicultural team?

*It is important for me to not feel that people dislike me for being American and that they are not rude , I try to make friends with all my co-workers that way our cultural differences can be discussed and understood. As a team leader I provide a sense of acceptance to all people of different backgrounds and religions, I do not tolerate any racial or cultural abuse in my team.*

8. What is the role of management when working in a multicultural environment?

*It mainly plays the role of the referee and provides framework rules and guidance.*

9. Based on your own experiences, how often do you communicate with employees from different offices and which communication channels do you use (eMail, telephone, telephone conference, video conference, instant messaging, face-to-face meetings)?

*Daily emails and phone calls from States. With e-mails it easier as often you write to office that is in a different time-zone. You cannot get the immediate respond. Also, you must be aware to use proper words as different cultures might get offended if you are to direct. It is important if you don't know the person you are writing to.*

10. What are the challenges of working apart from each other?

*Time zone differences, different holidays. Other then this maybe miscommunication due to language.*

11. What are the topics that you discuss with your coworkers? Are there only work-related issues or private matters as well?

*I speak freely to people about my private life, I try to stay away from political or religious topics to side step confrontation*

12. Where there any situations where cultural differences lead to challenges at your work?

*Norwegians engineers sometimes assume that their system is the best, American engineers think their system is the best, Indian engineers and so on.*

13. Can you name (1) capabilities, (2) attitudes and (3) knowledge that are needed to work with people with different cultural, ethnic or educational backgrounds?

*Being aware of the differences between the cultures but focusing on similarities and not differences is the best way to work in a MCT.*

14. How much do you think you learned about the cultures of your coworkers and how much do you talk about your culture with your colleagues?

*I have a better understanding of what to expect from people of different cultures. I do not talk about my culture, I choose to show them instead.*

15. What is the role of language in your teamwork (What language do you use? Are you a native in that language? What are the advantages and disadvantages of it?)

*English is used and it is my native language. I have to remember to speak slowly to none native speakers and without a heavy Texan accent if I want to be understood.*

Would you like to share any additional comments on working with people from different countries. Challenges or situations that might add to the research?

*MCT will be a must for companies to stay competitive, people from different cultures will inevitably come and work together, the question is not which culture the people should adapt at the work place, but how to adapt our culture to the work place.*

1. What is your nationality?

*I am Swedish.*

2. How long have you been working for Aker Solutions and on what position?

*For four years. I am an engineer.*

3. What kind of experiences did gain at work, in your education or privately that involved contacts with different cultures?

*I was studying abroad for one year. It was an exchange program provided by the university. I was also working abroad, before I started to work for Aker Solutions. Apart from that, I love to travel, so I usually spend my vacation abroad. I also took a cultural awareness class at work.*

4. Did these experiences help you to work in a multicultural team if yes, how?

*I have improved my language skills but through this I could understand more and communicate more effectively. I gained more perspective of how different people might act and think. My experience taught me to be more aware that there are different people and when working in such environment you should learn about your coworkers. When I work on a project I make sure that the rules are clear to everybody. As long as we all understand how to cooperate the differences do not affect the cooperation.*

5. What conditions do you think must be made in order for a multicultural team to work effectively? (e.g. communication, leadership, goals, member roles)

*I think it is crucial to communicate effectively, it means to listen, speak, and ask questions clearly. I communicate often with people from different offices through e-mail or phone. It is hard to understand body language or facial expressions, voice tone. It is easier for me to communicate with those I know. People must be eager and open to communicate with others from different culture.*

6. How is Aker Solutions as an organization supporting work in a multicultural environment?

*We got news from other departments. They provide trainings also infrastructure such as video meetings – conferences, instant messenger, desktop sharing, sessions call, intercompany mail system.*

7. What is important for you to feel comfortable in a multicultural team?

*I think atmosphere of friendliness and respect is the appropriate one. People should focus on solutions not on differences working towards common goals and focusing on them should be the drive of the team.*

8. What is the role of management when working in a multicultural environment?

*Management should be the support. I expect the leaders to communicate well goals and tasks. To create the environment of team work where we trust and support each other.*

9. Based on your own experiences, how often do you communicate with employees from different offices and which communication channels do you use (eMail, telephone, telephone conference, video conference, instant messaging, face-to-face meetings)?

*Several times per week. I mainly use e-mails. If I can taking into considerations time differences I use phone.*

10. What are the challenges of working apart from each other?

*I don't know. The problem is that we don't see each other. It is more difficult to communicate in this way.*

11. What are the topics that you discuss with your coworkers? Are there only work-related issues or private matters as well?

*I speak mainly about work related issues but if I know somebody well we talk about private topics as well.*

12. Where there any situations where cultural differences lead to challenges at your work?

13. Can you name (1) capabilities, (2) attitudes and (3) knowledge that are needed to work with people with different cultural, ethnic or educational backgrounds?



*Good communication skills like listening and trying to understand others as sometimes people tend to presume what others mean and don't get actually the message.*

14. How much do you think you learned about the cultures of your coworkers and how much do you talk about your culture with your colleagues?

*I have learned some, but I don't think much. We talk about our experiences. I point out if something is very different from what I am used to.*

15. What is the role of language in your teamwork (What language do you use? Are you a native in that language? What are the advantages and disadvantages of it?)

*I speak English but it is not my native language. But I understand Norwegian as it is very similar to Swedish. So at work I communicate at both language English and Norwegian.*