

Zarządzanie a komunikacja międzykulturowa – ku nowym horyzontom interakcji społecznych

Leszek Korporowicz

Metafora „globalnej wioski”, szczególnie popularna w latach 70. i 80. XX w., przyczynia się także obecnie do umocnienia w świadomości społecznej koncepcyjnego nieporozumienia w postrzeganiu i rozumieniu napięć oraz wyzwań charakteryzujących kulturę i życie społeczne ostatnich co najmniej dwudziestu lat. Transfer technologii i umiędzynarodowienie działalności gospodarczej powodują analogiczny przepływ ludzi z właściwymi im wierzeniami, zachowaniami, oczekiwaniami, a w konsekwencji – kulturami, włączając w nie kultury organizacyjne.

Wszystko to oznacza, że proces standaryzacji i kulturowej unifikacji tworzy – dość paradoksalnie, ale zgodnie z logiką procesu – swoje zaprzeczenia i kontrprocesy, które przelatują ich wcześniejsze działanie i stwarzają nowe horyzonty interakcji społecznych. Procesy te istnieją także w dziedzinie zarządzania, które staje się coraz bardziej międzykulturowe i wymaga odrębnych strategii działań międzykulturowych. Dlatego też współczesny świat (oraz zarządzanie) powinien być pojmowany jako złożony system interakcji wartości, symboli i umiejętności komunikacyjnych. Istnieje wiele ważnych konsekwencji takich właśnie interakcji, do których należą: potrzeba dynamicznej, niebehavioralnej koncepcji kultury i komunikacji dla nauk o zarządzaniu, wzrastająca rola wielowymiarowych form komunikowania z komunikacją międzykulturową włącznie, potrzeba nowych form kompetencji menedżerskich w świecie wielości sprzecznych wartości, postaw i standardów życia, nowe rozumienie relacji pomiędzy zarządzaniem, kulturą i komunikacją, włączając w to proces inkulturacji, edukacji i indywidualizacji.

Procesy te stwarzają nowe wyzwanie, jakim jest zarządzanie międzykulturowe z istotną w nim rolą komunikacji międzykulturowej. Jest to jednocześnie droga ku przemianie reaktywnych, petyfikowanych postaw i strategii, ale także kompetencji międzykulturowych w kierunku ukształtowania takich cech, jak: elastyczność poznawcza, wrażliwość kulturowa, otwartość, empatyczne rozumienie i innowacyjność. Kompetencje te prowadzą do stymulowania procesów ustawicznego i otwartego rozwoju, umiejętności przekraczania granic kontekstualnych oraz dialogicznej, zorientowanej ku przyszłości wyobraźni.

1. Wstęp

Od wielu lat zarówno nauki o zarządzaniu, jak i nauki społeczne wykazują stałą tendencję do wzajemnego przenikania się, odnajdywania wspólnych płaszczyzn badawczych i aplikacji owoców swych dokonań. Nauki o zarządzaniu, ale także praktyka zarządzania, odnajdują społeczną naturę współdziałania ludzi i ich organizacji; nauki społeczne, w tym także nauki o kulturze, odnajdują przedmiot swych analiz w realiach działania konkretnych instytucji i pracujących w nich ludzi. Staje się tak szczególnie często wtedy, gdy rozwiązanie konkretnych problemów wymaga zaangażowania wielu perspektyw i nauk, przekroczenia ich granic oraz podjęcia wyzwań leżących przed współczesnymi procesami intensyfikacji wielokulturowości personelu wielu firm, strategii i metod zarządzania oraz właściwej w tych nowych realiach komunikacji. Poszerzające się zakresy każdej z dyscyplin powodują ich naturalne przenikanie, czego najlepszym przykładem, ale równocześnie zadaniem o zarówno naukowym, jak i praktycznym charakterze, jest *zarządzanie międzykulturowe*. Dynamikę jego rozwoju w istotny sposób będą wyznaczać studia nad problematyką *komunikacji międzykulturowej*, stanowiącej w dobie globalizacji ważną płaszczyznę codziennych już interakcji pomiędzy ludźmi i systemami, pomiędzy praktykowanymi przez nich wzorami działania i motywowania, wzajemnego postrzegania i wartościowania.

Procesy globalizacyjne coraz częściej zmuszają organizacje, a także ich menedżerów do bardzo poważnych działań transgresyjnych, czyli takich, które przekraczają dotychczasowe ich granice, zmieniają konwencje myślenia, stany posiadania, wyznaczają inne, często dalsze horyzonty widzenia, kojarzenia, a więc też planowania. Nie tylko współczesne organizacje, ale również całe kultury stają się transgresyjne, zmuszając do traktowania ich nie tylko jako „narzędzia przystosowania”, ale także dynamizmu generującego osiąganie nowych celów, wyznaczającego punkty dojścia, motywy przekształceń, ich wartość i społecznie doświadczaną „sensowność” (Kozielecki 2002, 2004). Zrozumienie ich znaczenia i, co ważniejsze, wkomponowanie w praktykę funkcjonowania organizacji wymaga jednak również poważnych zmian w sposobie traktowania kultury organizacyjnej, komunikacji jej uczestników, kompetencji społecznych ich liderów, a w końcu wypracowania dynamicznych, interaktywnych modeli zarządzania międzykulturowego.

Transgresyjność działań i kultur współczesnych wynika w znaczącej mierze z narastających procesów migracji i przepływów bardzo różnych zasobów społecznych, które nasilają powstawanie środowisk wielokulturowych, a co ważniejsze związanych z nimi procesów wzajemnych oddziaływań, konfliktów i wymiany, napięć, ale też uczenia się, wzbogacania umiejętności i osobowości, poszukiwania nowych form współlistnienia, które mogą motywować do rozwoju. Konieczność zbudowania interaktywnej, **transgresyjno-syner-**

getycznej koncepcji zarządzania międzykulturowego należy poprzedzić kilkoma uwagami dotyczącymi jej kontekstu teoretycznego:

- częste współcześnie posługiwanie się pojęciami *kultury* i *komunikacji*, zarówno przez nauki, jak i praktykę współczesnych systemów zarządzania, wymaga znaczącego poszerzenia dotychczasowego rozumienia uwzględnianych przez nie problemów poza strategie przystosowania i koordynacji celów,
- rozległa sfera analiz strategii oraz technik komunikowania, negocjacji i dyskursu społecznego, związana z przywołaną wyżej teorią i praktyką zarządzania międzykulturowego, jak również dynamicznie rozwijającymi się public relations, reklamą i badaniami marketingowymi, musi porzucić behawioralne i strukturalne redukcje pojęcia komunikowania jako „zachowań organizacyjnych” i wykorzystać obecne w nim elementy teleologiczne, intencjonalne, prospektywne,
- coraz intensywniej rozwijana refleksja intelektualnej reakcji na sprawozdanie koncepcji kultury i komunikacji do opisu obyczajowych i środowiskowych uwarunkowań wspomnianych wyżej „zachowań organizacyjnych”, kultury przedsiębiorczości oraz kompetencji komunikacyjnej eksponuje perspektywę dynamicznej i świadomej zmiany o istotnym wymiarze aksjologicznym (Korporowicz 1989: 109–131),
- *komunikacja międzykulturowa* jako forma interakcji społecznej pomiędzy jednostkami, grupami i organizacjami wnosi w realia ich działania nowe wyzwania, które wymagają systematycznego rozpoznania ich trudności, ale też możliwości nabycia nowych kompetencji oraz wyjścia poza politykę kulturowej asymilacji jako dalece niewystarczającej, a nawet nieadekwatnej w warunkach wielostronnych interakcji społecznych,
- perspektywa *międzykulturowa* w zarządzaniu i komunikacji jest czymś znacznie więcej niż diagnozą ich wielokulturowości ze względu na analizę dynamiki wzajemnych relacji, przepływów, uczenia się i możliwych synergii.

2. Kultura rozumiana statycznie i dynamicznie, przedmiotowo i podmiotowo, odtwórczo i twórczo

Jednym z błędów popełnianych przez wielu analityków i badaczy kultury organizacyjnej jest brak odniesienia do szerszej tradycji rozumienia pojęcia i koncepcji kultury, która w naukach społecznych ma ponad stuletnią tradycję, niebranie pod uwagę starożytnych konotacji pojęcia. Współczesna oś polemiki sytuuje się pomiędzy – ciągle jeszcze obecną, choć modernizowaną – tradycją behawioralną, której pionierem była szkoła psychokulturalizmu amerykańskiego lat 30. XX w., powstała na gruncie antropologii kulturowej, a tradycją humanistyczną, powstała w obszarze psychologii i socjologii humanistycznej, zrodzonej w znaczącej mierze z polemiki z tą pierwszą, i łączącą się współcześnie z transgresyjnymi koncepcjami kultury, które podejmują

analizę jej aspektów innowacyjnych, a nawet twórczych. Tradycje te odwołują się do odmiennie rozumianej baterii podstawowych pojęć z dziedziny nauk społecznych, psychologicznych i humanistycznych, takich jak osobowość, tożsamość, podmiotowość, a w ślad za tym takich kategorii, jak twórczość, wspólnotowość i rozwój. Ta ostatnia, jak u Floriana Znanieckiego, unika zasadniczego dla behawiorystów pojęcia, jakim jest „zachowanie”, odwołując się do specyficznie ludzkich cech, takich jak intencjonalność, świadomość i celowość, co oddaje ich zdaniem pojęcie „działania”. Polemiki te nie mają bynajmniej charakteru historycznego, ponieważ całkiem odmiennie wyznaczają front pytań i zadań stających przed komunikacją międzykulturową jako interakcją społeczną w wielu obszarach życia, w tym także w dziedzinie zarządzania. O ile koncepcje behawioralne są zainteresowane procesami warunkowania i adaptacji, o tyle orientacje humanistyczne, interakcyjne i transgresyjne – szansą na uczenie się, wymianę doświadczeń i rozwiązywanie problemów, czasami w sposób wymagający pełnego zaangażowania twórczych możliwości człowieka.

Jedno z popularnych określeń kultury organizacyjnej, której autorem jest jeden z najbardziej znanych badaczy kulturowych kontekstów strategii organizacyjnych – Geert Hofstede, określa ją jako „kolektywne programowanie umysłu pozwalające odróżnić członków jednej grupy od innej” (Hofstede 1994: 5). Czytelnik, który ma za sobą doświadczenia realnego socjalizmu, przyjmuje ten sposób myślenia z wielką podejrzliwością. Kierowany najgorszymi skojarzeniami, obserwując konsekwencje wyuczonyj – i to właśnie w sposób kolektywny – bezradności, nie może pozbyć się uzasadnionej obawy przed kolejnym uprzedmiotowieniem, obłudną mądrością programistów, realizujących nie swoje zresztą, ale postawione im przez jawnych lub ukrytych decydentów cele. Nie możemy się dziwić, że tak pomyślana inżynieria społeczna, zajmująca się programowaniem kultury, nawet organizacyjnej, zdaje się mieć dla wielu Polaków niewiele wspólnego z kulturą jako enklawą skutecznie broniącą się przed „zniewoleniem umysłowym”, przed bezmyślnym często zabijaniem postaw twórczych, z tą tylko różnicą, że tym razem bez przymusowej, ale także represywnej dominacji korporacyjnego kolektywu.

Okazuje się więc, iż język objaśniający nam kulturowe zawilości współczesnych organizacji nie zawsze wspomaga nas w porzuceniu nie tylko mało nowoczesnych, ale także nader dwuznacznych przekonań, a co ważniejsze idących za nimi praktyk. Gdyby miało się okazać, że prowadzi on do analogicznego celu, posługując się bardzo podobnymi frazesami, musielibyśmy podjąć te same działania kontestujące, łatwiejsze o tyle, iż mamy je ugruntowane w zbiorowym doświadczeniu, całkiem świeżej jeszcze pamięci, a nawet w swoście narodowym nieomal nawyku. Jeżeli tak nie jest, a przekonywać o tym może wiedza o funkcjonowaniu rozwiniętych gospodarek rynkowych, to pojawia się zasadna wątpliwość o merytoryczną wiarygodność wyrażanych w ten sposób koncepcji kultury, które nie opisują tego, co fak-

tycznie decyduje o osiągniętym sukcesie, co sprawia, że organizacje te rozwijają się na bardzo konkurencyjnym rynku, że motywują do tego swoich członków, tworząc z nich skutecznie współpracujące i twórcze zespoły¹.

Jeżeli więc porzucić mentalną charakterystykę kultury, traktowaną przy tym jako obszar programowania, to kolejną przyczyną jej uprzedmiotowionego ujęcia jest sprowadzanie jej głównie do systemu warunkowanych albo zastanych historycznie i środowiskowo zachowań. Kultura jawi się w tym przypadku jako behawioralny dodatek do procedur wytwarzania, handlu i usług, zorientowany – szczególnie w wersjach amerykańskich – na dostosowanie lub przetrwanie w konkretnym środowisku i na rynku.

Nawet na gruncie nauk o zarządzaniu tak profilowane koncepcje kultury nie uwzględniają szeroko opisywanych strategii twórczego poszukiwania misji i wizji organizacji, kreacji wizerunku firmy przemawiającej do wyobraźni, potrzeb i aspiracji konkretnych grup, prawdopodobnego rozwoju potrzeb rynkowych, społecznych, technologicznych i organizacyjnych, nie respektują wielkiej kreatywności, jaką muszą wykazać liderzy tworzonych i motywowanych przez siebie zespołów, nie dostrzegają także wielkiej energii, innowacyjności i transgresyjności postaw, które są niezbędne do utrzymania się na rynku. Wbrew pozorom, prawie nigdy nie jest on statyczny, a zachowanie nawet tej samej pozycji możliwe jest tylko poprzez ustawiczne dążenie do rozwoju.

Akcentowanie behawioralnego i przystosowawczego charakteru kultury byłoby uwstecznieniem, zubożeniem, a czasami zafalszowaniem jej rzeczywistych funkcji, a przede wszystkim wartości. Nie dawałoby też wielkich szans na porozumienie pomiędzy kulturami, szczególnie w przypadkach wymagających czegoś znacznie więcej niż tylko ich doraźnego i sytuacyjnego przystosowania, a więc otwartości, gotowości do uczenia się, poszukiwania nowych kodów i konwencji, wyobraźni i empatii kulturowej, postaw aktywnych i twórczych.

To właśnie kultura, będąc rezerwuarem pamięci społecznej, ale nade wszystko integrując to, co w jednostce jest rezultatem społecznego dziedziczenia, aktualnego doświadczenia i perspektywnego ukierunkowania ku przyszłości, może motywować do przekraczania obecnego stanu posiadania, zdobywania nowych kwalifikacji, pozyskiwania symboli prestiżu zawodowego i społecznego. W wymiarze organizacyjnym kultura nie musi być jedynie ustabilizowanym systemem określającym dystanse, role, przekonania, tradycje i zachowania personelu. Z wielu względów może być istotnym zasobem wyzwalamym *zmiany*, restrukturalizację, motywującym do osiągania sukcesów, ale także do ponoszenia wyrzeczeń, renegocjacji ról, szczególnie w sytuacjach wielości kultur, integracji zespołów, tworzenia ich tożsamości traktowanej jako element autentycznej wspólnoty oraz warunku dalszego rozwoju.

Niestety, takie rozumienie kultury jest raczej postulatem. Skierowany jest on zarówno do autorów opracowań poświęconych kulturowym aspektom

działalności organizacyjnej, do studentów oraz wykładowców licznych szkół zarządzania, przedsiębiorczości i marketingu, jak też do coraz szerszego kręgu osób, a nawet grup korzystających z tego typu wiedzy. Stanowiąc coraz liczniejszą rzeszę polskiej klasy średniej, otrzymują oni nazbyt często okrojona, ubogą i – w negatywnym znaczeniu tego pojęcia – technokratyczną wizję kultury, która nie jest zdolna do inspirowania w twórczym traktowaniu ról oraz rozumieniu rzeczywistych relacji kultury, organizacji i rynku, zwłaszcza w perspektywie transformacji społecznych i narodowych, w perspektywie umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, ale też społecznej, naukowej czy edukacyjnej. Wszystkie te wartości przejawiają się właśnie w *komunikacji międzykulturowej*, która daleka jest od prostego odtwarzania kodów i wymaga:

- postaw innowacyjnych,
- świadomego tolerowania stresu wynikającego z niepewności spotkań międzykulturowych,
- elastyczności poznawczej, pozwalającej oderwać się od dotychczasowych schematów poznawczych, ustalonych wzorów percepcji i skojarzeń,
- wrażliwości i wyobraźni w kreowaniu czegoś, co dopiero się staje, co jest jedynie zapowiedzią możliwych owoców działania i co dalekie jest od przewidywalności.

Komunikacja międzykulturowa wykazuje pod tym względem wiele wspólnych cech z zarządzaniem międzykulturowym, stanowiąc jego istotną część, bez której nie byłyby możliwe pozostałe. Dlatego opisane powyżej polemiki w odniesieniu do rozumienia istoty kultury dotyczą także rozumienia komunikacji, jej statycznego względnie dynamicznego charakteru, bez którego byłaby ona jedynie funkcją odtwarzania istniejących systemów i nie wykorzystywała tkwiących w niej elementów twórczych, poszukujących i transgresyjnych. Bardzo często inicjowanie zmian instytucjonalnych i społecznych najłatwiej zacząć właśnie od zmian w obszarze komunikacji, który jest bardziej elastyczny niż inne komponenty systemu zarządzania i może stanowić ich zaczyn czy choćby inspirację.

Wskazanie na potencjały tkwiące w komunikacji i kulturze współczesnej, które pozwalają na poszukiwanie nowych motywacji do pracy, współdziałania pomiędzy członkami odmiennych kultur oraz nowych definicji ról społecznych i zawodowych, wynika z silnych tendencji do procesów indywidualizacji wartości kulturowych. Nie należy ich mylić z *personalizacją wartości* i wyborów życiowych. Indywidualizacja gustów, preferencji, stylu życia i ról wynika nader często z ich merkantylizacji. Jest w istocie przyjęciem gotowej już i proponowanej nam opcji, jaką wyprodukowały mechanizmy rynkowe. Są one w stanie zatroszczyć się o najbardziej nawet wyszukane i zróżnicowane potrzeby, rozpoznawać je, a nawet kreować w ramach z góry przygotowanych wariantów. Tak dzieje się na przykład w obszarze zaawansowanych przemysłów usług turystycznych czy marketingowych, projektowania wizerunku i kariery zawodowej. Oferują one bardzo nie-

standardowe programy dające wrażenie niepowtarzalności i unikalności nie tylko usług, ale także korzystających z nich osób, ich ról i doświadczeń. W istocie nie zawsze są one związane z całkiem samodzielnie, oryginalnie i indywidualnie dokonywanymi wyborami, choć menedżerowie owych usług takie mają w nas wzbudzić przekonanie i wyposażyć w efektywne środki komunikowania, które wkomponują w przygotowane przez nie środowisko.

Konieczność pogłębienia, a często wręcz uratowania procesów personalizacji w najbardziej bliskiej nam kulturze europejskiej jawi się jednak jako niezbywalny element określania swej tożsamości w zróżnicowanym i zmieniającym się świecie, staje się wymogiem rozwoju osobowości w warunkach umiędzynarodowionego, wielokulturowego rynku pracy i współczesnej cywilizacji medialnej. Nie bez powodu wielu jego badaczy podkreśla więc, że w różny sposób pojęta indywidualizacja myślenia o karierze zawodowej wynika z kilku zasadniczych trendów współczesnej kultury pracy, jakimi są (Simons, Vazquez i Harris 1993; Schein 1985; Ingrehart 1990):

- autonomia i poszukiwanie większej swobody wyboru charakteru i miejsca pracy,
- potrzeba poczucia pełnego uczestnictwa i zaangażowania w realizowane przedsięwzięcia,
- orientacja na różnorodne formy komunikacji i pozyskiwania informacji,
- synergetyczny charakter stosunków międzyludzkich, a więc nastawienie na kooperatywność i wzajemność,
- emocjonalna i intelektualna samorealizacja w przyjaznym i motywującym środowisku pracy,
- twórcze zasady organizacji, które mobilizują do działań niestereotypowych i poszukiwania nowych form aktywności,
- wysoki profesjonalizm i rosnące znaczenie twórczego planowania kariery,
- orientacja na ofensywność i przedsiębiorczość, które pozwalają na odnajdywanie nowych możliwości samorealizacji,
- poszukiwanie i adaptowanie nowych technologii dla celów przedsiębiorstwa, ale także rozwoju indywidualnego,
- wzrastająca rola procedur i postaw badawczych, które odślaniają coraz bardziej złożone wymiary kultury organizacyjnej i potencjału pracy.

Choć tendencje te charakteryzują zmiany w kulturze pracy rozwiniętych społeczeństw przemysłowych, nie są one zbyt odległe od tych, które zaczynają się pojawiać w obszarze polskiego rynku pracy i stwarzają nowe wyzwania w dziedzinie zarządzania i komunikowania zarówno wewnątrzkulturowego, jak i międzykulturowego. Zarządzanie międzykulturowe wymaga bowiem kompetencji w obu tych zakresach, co nie oznacza bynajmniej tego samego (Korporowicz 2007a).

3. Dwa sposoby rozumienia i uprawiania komunikacji

Aby lepiej zrozumieć wagę, jaką procesy komunikowania przyjmują w realiach społeczeństwa informacyjnego, kultury medialnej oraz całkiem małych zespołów zadaniowych wkomponowanych w uwarunkowania współczesnego „społeczeństwa sieci”, warto zauważyć, iż komunikacja nie jest w nich elementem jedynie towarzyszącym ważniejszym rodzajom aktywności społecznej i zawodowej, a więc elementem peryferyjnym, który „przygląda się” prawdziwej rzeczywistości. Komunikacja stała się sama w sobie prawdziwą i często sprawczą rzeczywistością, zasługującą na miano działań społecznych tak samo jak wszystkie inne i o takich samych, a często istotniejszych nawet konsekwencjach. Strategia działań komunikacyjnych wyznacza więc poważne *horyzonty interakcji społecznych*, często je modelując i stwarzając nowe przestrzenie relacji międzykulturowych wkomponowanych w nowe strategie zarządzania.

Spośród wielorakich sposobów traktowania zagadnień komunikacji, jakie są podejmowane w analizie funkcjonowania współczesnych organizacji, szczególnie w ujęciu międzykulturowym, warto zwrócić uwagę na dwie konkurujące orientacje. Ich znaczenie wynika nie tylko z roli, jaką pełnią w praktyce menedżerskiej, szkoleniowej lub badawczej, ale też z charakteru kształtowanych przez nie postaw oraz z typu kompetencji komunikacyjnych o szerszych konsekwencjach społecznych.

Pierwsza z nich podkreśla *użyłtarny*, czysto *funkcjonalny* aspekt procesów i umiejętności komunikacyjnych. Bardzo często nie jest ona wiązana z żadną wyraźnie sformułowaną, ogólniejszą koncepcją kultury, co nie oznacza bynajmniej, że zależności takie nie istnieją. Procesy, czynności i kompetencje komunikacyjne są tu pojmowane jako wyizolowane niemal problemy, traktowane w sposób technokratycznie autonomiczny, co najwyżej w perspektywie ich miejsca w kulturze organizacyjnej firmy, a więc jako kolejne zadanie do wykonania, opanowania, zaplanowania lub sterowania przy użyciu procedur analogicznych jak przy wykonywaniu innych zadań. Zachowania komunikacyjne traktuje się jak wiele innych, które trzeba zidentyfikować, wykształcić, wkomponować w szersze systemy operacyjne, następnie poddać systematycznej ewaluacji w celu określenia ich skuteczności z punktu widzenia celów konkretnej organizacji.

W orientacji tego typu przyjmuje się, że ta swoista inżynieria komunikacji społecznej i interpersonalnej jest możliwa ze względu na generalną wspólnotę i stałość konwencji oraz kodów komunikacyjnych. Należy je odpowiednio rozszyfrować, określić zasady ich funkcjonowania, ustalić techniki unikania nieporozumień, szumów informacyjnych oraz sytuacje nieprzekładalności, które nie mogą być zresztą zbyt liczne.

Istnieje kilka poważnych ograniczeń tak użyłtarnych koncepcji komunikacji, które są przyjmowane przez wielu menedżerów, szkoleniowców,

a nawet doradców i konsultantów w dziedzinie komunikacji społecznej i organizacyjnej jako spore odkrycie, wyraz profesjonalizmu, a nawet unaukowania współczesnych metod i technik zarządzania. Jednakże tkwiące w nich ograniczenia wynikają z konieczności znacznie większego niż jeszcze w latach 70. i 80. uwzględnienia interaktywnego charakteru komunikacji. Nie jest bowiem ona jedynie skutecznym obiegiem informacji, dającym się programować, sterować i eksploatować zgodnie z raz na zawsze rozpoznawalnymi zasadami. Dlatego znacznie bardziej ciekawsza, odpowiadająca wyzwaniom rozwoju organizacyjnego, społecznego i kulturowego jest orientacja wychodząca z zupełnie odmiennych doświadczeń.

Druga orientacja, która mogłaby być nazwana *interaktywną* lub *rozwojową*, przyjmuje, iż (Poprawski 2008):

- kody komunikacyjne, podobnie jak szersze systemy gospodarowania, potrzeb społecznych i odniesień kulturowych, nie są czymś stałym, szczególnie w okresie intensywnych przeobrażeń,
- narastające umiędzynarodowienie powiązań gospodarczych i postępująca wielokulturowość personelu wielu organizacji stwarza sytuację, w której trudno zakładać istnienie wspólnego kodu i konwencji komunikacyjnych,
- przestaje wystarczać umiejętność realizacji gotowych matryc komunikacyjnych, mechanicznego odtwarzania socjotechnicznej wiedzy o skutecznej komunikacji w wykreowanym przez organizację środowisku,
- wzrasta rola umiejętności radzenia sobie w sytuacjach, gdy ludzie odwołują się do różnych kodów, nie mogą polegać na tym, co oczywiste, rozpoznane i niekwestionowane,
- coraz istotniejsza staje się zdolność twórczego poszukiwania płaszczyzny porozumienia, którą buduje się w samym procesie komunikacji, w toku umiejętnego rozpoznawania kodu, wartości i potrzeb komunikacyjnych jej uczestników,
- walory interaktywnego, otwartego i dynamicznego traktowania komunikacji mogą się okazać znacznie bardziej użyteczne i funkcjonalne, niż schematyczne trzymanie się wcześniej ustalonych zachowań, celów oraz środków komunikowania,
- interaktywnie, rozwojowo rozumiana komunikacja staje się podstawą *kompetencji międzykulturowych*, które pozyskują w ten sposób bardzo istotną stymulację, czy wręcz postawę warunkującą wszelki innych typ działań.

Komunikacja rozumiana w sposób zgodny z drugą z opisanych orientacji ma więc charakter świadomie inicjowanej *interakcji* nastawionej na *zwrotność i wzajemność* (inter) oraz *czynność, sprawczość, podmiotowość* (akcja – aktywność) relacji komunikacyjnej. W tym sensie zdecydowanie odróżnia się od postawy *reaktywnej*, nastawionej na wtórność i pasywność; postawy, która może mieć charakter uprzedmiotowiony, będący wynikiem instrumentalnego zaprogramowania, niesamodzielności i biernego odtwarzania uewnętrznionych instrukcji mieszczących się w ściśle określonym kanonie. Tak

pojęta komunikacja nie zamyka w pełnym petryfikacji kodzie, a otwiera, inspiruje, pobudza do działania (Korporowicz 2007b).

Rozliczne mogą być konsekwencje realizacji obu opisanych wyżej orientacji i kompetencji komunikacyjnych zarówno przez jednostkę, jak i grupę. Odnoszą się one do niej samej, do innych osób i grup, kultur i tradycji, do celów komunikacji w czasie jej trwania, jak i tego co stanowić ma jej rezultat (Urry 2009). Z punktu widzenia socjologii i antropologii kulturowej, podkreślających dynamiczne aspekty kultury symbolicznej i procesu symbolizowania, działania komunikacyjne są immanentną częścią rzeczywistości kulturowej (Dudek i Pankalla 2008). Komunikacja, szczególnie w świecie narastających współzależności, staje się rodzajem jego krwioobiegu, który ten świat współtworzy, zmienia lub utwierdza (Korporowicz 1996b). Dlatego tak ważne jest miejsce komunikacji w szerzej pojętej kulturze pracy, kulturze organizacyjnej, w szeroko pojętej kulturze edukacji, która otwiera na światy możliwe, wyobrażane, światy poza systemem dostarczonej informacji (Bruner 2006), a w końcu w kulturze polskiej klasy średniej, która nie do końca może się wyrzec odpowiedzialności społecznej, do jakiej zawsze aspirowała polska inteligencja (Tyszka 1993).

Wrażliwość i otwartość na wartości innych kultur nie pomniejsza, ale poszerza dumę z kultury własnej, widzianej wieloaspektowo, porównawczo, w sposób, który może być pomostem do postrzegania i rozumienia innych, do uczenia się i poszanowania relacji społecznych w świecie coraz bardziej współzależnych narodów i społeczności, w świecie dziedzictwa kulturowego ludzkości i kultur traktowanych jako wartości. W warunkach społeczeństw informacyjnych uczestniczących w globalnych systemach komunikacji umiejętność rozumienia i dzielenia się dziedzictwem, przekazywania go i odpowiedzi na ów przekaz staje się czymś więcej niż wzajemnym przystosowaniem – staje się wyzwaniem rozwoju. Dostrzeganie go w realiach konkretnej organizacji i zespołów ludzkich jest wyzwaniem dla zarządzania międzykulturowego, które staje się potrzebne w perspektywie funkcjonowania już nie tylko dużych, transnarodowych korporacji, ale także mniejszych przedsiębiorstw w różnych obszarach gospodarki, nauki i kultury.

4. Komunikacja powierzchwniowa i głęboka

Orientacja interaktywna w większym stopniu pozwala respektować zagubiony w orientacji utylitarnej, *wielopoziomowy* charakter komunikacji. Ma on szczególne znaczenie w każdym przypadku komunikacji międzykulturowej (Kapciak, Korporowicz i Tyszka 1995; 1996). Orientacje interaktywne stanowią fundament międzykulturowych modeli zarządzania (Korporowicz 1993; 1996a; 1999; Bull i Watson 1984). Mankamenty utylitarnej koncepcji komunikacji są w tym przypadku szczególnie widoczne.

Wielopoziomowość procesów komunikacyjnych wyraża się w fakcie, iż rzeczywiste intencje, znaczenia oraz wartości konkretnych zachowań komu-

nikacyjnych, które są obiektem tak wielu funkcjonalnie zorientowanych treningów, mają wiele ukrytych i różnorodnych znaczeń, trudno odczytywalnych na jednym i jednakowo przez wszystkich postrzeganym poziomie. Rozumienie rzeczywistego sensu konkretnych działań lub tylko pozornie takich samych zachowań wymaga czegoś więcej niż prostego słownika sytuacji, skojarzeń i motywów. Stąd też wynika konieczność rozróżnienia *powierzchniowych* i *głębokich* form komunikacji, które nie mogą być ignorowane również ze względu na odmienną rolę w całościowo ujętej kulturze, której uczestnikami są komunikujące się ze sobą osoby, grupy i organizacje.

Wiele powierzchniowych form komunikacji i konkretnych zachowań może trwać jako behawioralny habitus, utrwalaony nawyk lub obyczaj, pomimo istotnej zmiany ich sensu w całokształcie działań komunikacyjnych. Ma to ważne znaczenie w rozumieniu intencji porozumiewających się osób, jak również w dostrzeganiu ewentualnych zmian w postawach współpracowników, w obrębie których pewien typ zachowań i związanych z nimi znaczeń może utracić swoje dawne „funkcje”, zachowując jednocześnie pozycję na powierzchni zjawisk komunikacyjnych.

Ewolucja identyfikacji i samookreślenia społecznego osób pracujących w środowiskach wielokulturowych lub poddawanych szybkim i wielostronnym transformacjom jest kolejnym argumentem wykazującym nieadekwatność wąsko utylitarnego rozumienia komunikacji i kultury. Stwarza to bowiem wiele nieporozumień, szczególnie wtedy, gdy interpretujemy czyjeś zachowania, a nawet całe procesy komunikacyjne w zbyt sztywnych i skonwencjonalizowanych kategoriach. Są to częste sytuacje w firmach, których kultura organizacyjna, środowiskowa lub etniczna znacząco odbiega od tej, w jakiej pracowali nowo zatrudnieni, a definicja obecnych ich ról została poważnie zmieniona. Wiele treści postrzeganych wówczas jako elementy starych konwencji dawno utraciło znaczenie, nowe nie są z kolei odczytywane. Możemy się mylić, odczytując czyjeś gesty i słowa, reakcje i działania, które aż tyle nie znaczą lub znaczą właśnie coś więcej. Przykładem może być, istniejący w wielu firmach zachodnich i spotykany coraz częściej w polskich, obyczaj bezpośredniego zwracania się do siebie po imieniu. Ze względu na nieznamość obyczajowości polskiej przez menedżerów zachodnich, nie zdają oni sobie sprawy z wielu kulturowych i interakcyjnych niuansów tej zmiany, naruszając konwencję, która jest głęboko zakorzeniona w polskiej mentalności i która odejście od niej traktuje także w sposób symboliczny. Utylitarny charakter tej zmiany nie dokonuje się więc w kulturowej próżni, ukazując osadzenie zachowań komunikacyjnych w nie zawsze uświadamianych i respektowanych głębiach substancji kulturowej. Potrzebny w takich sytuacjach typ umiejętności rozpoznawania swoistego, wielopoziomowego „ruchu znaczeń” stanowi o cennych kompetencjach, na które wskazują antropologowie komunikacji i antropologowie relacji międzykulturowych (Paleczny 2007).

Istnieją co najmniej trzy opozycje charakteryzujące powierzchwne i głęboke formy komunikacji – przedstawione na rysunku 1.

	Komunikacja powierzchwna	Komunikacja głęboka
Opozycja 1.	* Postrzeganie partnerów komunikacji przede wszystkim poprzez role * Konwencjonalność i doraźny charakter interakcji	* Postrzeganie partnerów komunikacji poprzez intencje * Dominacja perspektywnych elementów interakcji
Opozycja 2.	* Dominacja znaczeń „ zamkniętych ” * Interpretacyjna jednoznaczność	* Dominacja znaczeń „ otwartych ” * Interpretacyjna wieloznaczność
Opozycja 3.	* Apeluje do sytuacyjnych, zmiennych, na ogół jawnych , łatwo dostrzegalnych cech osobowości	* Apeluje do utrwalonych, nie zawsze łatwo dostrzegalnych, ukrytych cech osobowości

Rys. 1. Trzy opozycje charakteryzujące powierzchwne i głęboke formy komunikacji.
Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, iż szczególnie w okresie transformacji społecznych i organizacyjnych modernizacji systemów zarządzania i zderzenia odmiennych często kultur otwartość strategii i zachowań komunikacyjnych staje się wprost kluczowa. Tymczasem powierzchwne formy komunikacji posługują się raczej jednoznacznie interpretowanym **operatorem**, przypominającym często funkcje sygnału. Są to bezpośrednio wydawane polecenia i instrukcje, w prosty sposób formułowane oceny, które mają charakter bezdyskusyjnych stwierdzeń, w równie jednoznacznie określonych granicach roli zawodowej i społecznej, o ściśle wyznaczonych przynależnościach, obowiązkach i uprawnieniach.

Wbrew pozorom, zbyt dokładnie sprecyzowane role mogą się okazać przeszkodą porozumienia i współpracy w warunkach szybkich zmian oraz konieczności tworzenia wielozadaniowych zespołów. Porozumienie nie jest jednak możliwe bez rozumienia. To pierwsze możliwe jest właśnie „po” rozumieniu. Samo rozumienie jest natomiast znacznie głębsze, jeżeli odczytujemy **intencje** i wiemy *ku czemu* zmierzają działania naszych partnerów. Wówczas nawet nieprecyzyjnie określone role stają się bardziej czytelne, przewidywalne oraz ustawicznie korygowane w duchu znajomości ich celów oraz związanych z nimi wartości. Dlatego tak ważną umiejętnością staje się odczytywanie wieloznacznych i znacznie bardziej pojemnych w treści **symboli**. Taka forma komunikacji charakteryzuje się interpretacyjną otwartością. Procesy formowania nowych identyfikacji, jak również bardziej świadomego traktowania swej tożsamości, stają się dla wielu osób przedmiotem nie tyle

odtworzenia, ile kreacji, wyboru i selekcji, posługując się bogatszymi instrumentami dyskursu i negocjowania wartości (Boksański 1989). Świat niekoniecznie jest wówczas taki, jakim go widać, a zachowania nie muszą być efektem nacisków bieżącej sytuacji. Ich sens może się odslaniać, ale też ukrywać w dynamice doświadczeń i dalekich powiązań (Korporowicz 1991). Być może dlatego tak niewiele dają szybkie poradniki i zbyt stereotypowo ujęte opisy typowych postaw, z jakimi mogą się spotkać negocjatorzy, specjaliści od public relations oraz planiści kampanii reklamowych.

Poszukiwanie pewnych i zamkniętych w formułki rozwiązań przynieść może bardzo uproszczoną i, niestety, mało kompetentną, a co najważniejsze mało przydatną wiedzę o dynamice procesów komunikacyjnych i ich kulturowych uwarunkowaniach. Jej często oczywista nieadekwatność, która jest postrzegana w kontekście obecnych już doświadczeń uczestników komunikacji międzykulturowej, prowadzi z kolei do jej lekceważenia, sprowadzania do czystego werbalizmu, mało przydatnego w praktyce zawodowej i w związku z tym do ponownego utwierdzenia w dotychczasowych nawykach. Zważywszy na fakt dużej popularności w programach kształcenia menedżerów komponentów wiedzy o komunikowaniu, sprowadzanej zresztą na ogół do komunikacji interpersonalnej, możemy mówić o pewnym technokratycznym artefakcie odbijającym się w świadomości młodej klasy średniej, który trudno będzie przełamać (Kalaga 2007). Zarządzanie międzykulturowe zostaje wówczas zbyt silnie ukierunkowane na doraźne efekty przystosowania uczestników interakcji, staje się techniką wzajemnego dopasowania, którego celem jest jedynie redukcja dysfunkcji, ale bez koniecznych i wartych podjęcia zmian w sposobie postrzegania swych zachowań, tożsamości, a nade wszystko – bez podjęcia wysiłku rozumienia wspomnianych wyżej intencji i wartości (Mikułowski-Pomorski 2007).

Interesujące i potrzebne z punktu widzenia potrzeby uniknięcia nadmiernie upraszczających wizji kultury jest znalezienie punktów wspólnych pomiędzy nastawionymi na rozwój, interaktywnymi oraz głębokimi, wkomponowanymi w tożsamość kulturową formami komunikacji. Ujawnienie ich pozwala lepiej zrozumieć naturę *kompetencji międzykulturowych*, niezbędnych przede wszystkim w praktyce i to nie tylko w świecie biznesu, ale także w świecie nauki, edukacji, na gruncie coraz intensywniejszej, międzynarodowej współpracy między regionami, miastami i instytucjami. Komunikacja międzykulturowa wymaga wchodzenia w interakcje, które nie mogą odwołać się do ustalonego kodu, znanych wszystkim zasad i konwencji. Nie jesteśmy w stanie przewidzieć reakcji naszych partnerów, ale też swoich własnych. Ryzyko i gotowość kontynuacji działań nawet wtedy, gdy są one nie do końca przewidywalne i zrozumiałe, jest właśnie kluczowym elementem owej kompetencji (Lusting i Koester 2006). To ona przesuwając punkt ciężkości w strategii zarządzania międzykulturowego z przystosowania ku rozwojowi, z poszukiwania statyczności struktur ku dynamizmowi odkrywania i uczenia się, poszerzania horyzontów widzenia tego, co postrzegane i przeżywane,

co znajduje się w zakresie możliwego. W ten sposób zarządzanie międzykulturowe spotyka się nie tylko z *interaktywną teorią kultury*, ale także z pedagogiką społeczną, która pyta nie tylko o przedmiot, ale też o cele działania, nie tylko o sposoby, ale też o sens ludzkich przekształceń.

Z pewnością nie jest to tylko kwestia otwartości poznawczej, ale również niezbędna w takich sytuacjach cecha osobowości, w tym także osobowości społecznej. Kształtowanie jej staje się elementem strategii przygotowującej kadry umiędzynarodowionych przedsiębiorstw i organizacji, ale także działań z zakresu społecznej etyki pracy, aksjologii komunikowania, polityki kulturalnej oraz szeroko i nowocześnie pojętej edukacji. Niestety, działaniom tym nie sprzyja zredukowana, statyczna i zbyt technokratyczna, przystosowawcza wizja kultury, która przestaje wystarczać nawet na potrzeby współczesnego zarządzania.

Konieczność rozszerzenia, zdynamizowania i pogłębienia koncepcji kultury połączona z rozwojem kompetencji międzykulturowej powinna być, jak twierdzi Dominique Bouchet, socjolog francusko-duński łączący studia socjologiczne i kulturoznawcze aplikowane na użytek współczesnego marketingu, kluczowym komponentem strategii komunikacyjnych społeczeństw przyszłości. Bouchet formułuje nawet zespół zasad, których świadomość może jego zdaniem odegrać istotne funkcje heurystyczne w dynamice procesów akulturacyjnych, przeciwstawianych procesom asymilacyjnym. Zasady te wyrażają się w następujących stwierdzeniach (Bouchet 1995a):

- Nikt nie jest **typowym** członkiem swej kultury.
- Żadna kultura nie istnieje w **zamkniętej** oraz **jednolitej formie**.
- Nikt nie jest członkiem tylko jednej, wyizolowanej grupy, a swoją tożsamość określa w **relacji** do członków innych grup.
- Każda kultura jest formą transmisji swych wartości i wzorów, które mogą podlegać daleko idącym **transformacjom** i w różnym stopniu ma charakter **procesualny**.
- Nikt nie otrzymuje swej tożsamości w **gotowej** i **niezmiennej** formie.

Uwzględnienie tych zasad ma być pomocne w łamaniu stereotypowych wizji kultur, uwrażliwiać na sytuacje ukazujące negocjacyjny i interaktywny charakter spotkań kulturowych i zapobiegać myśleniu o kulturze jako wyłącznie o zespole środowiskowych uwarunkowań. Takie myślenie może też wspierać wszelkie studia o charakterze międzykulturowym, wybiegające poza rozpoznawanie jedynie wielości kultur, ale bez prób przekraczania ich granic.

5. Przedsiębiorczość międzykulturowa

Sytuacja odmienności kulturowej w intensyfikujących się interakcjach społecznych nie musi budzić jedynie poczucia wrogości czy zagubienia, tak jak nie musi prowadzić do reakcji zamknięcia i dysfunkcyjnej defensywy. W znaczącej mierze zależy to od wzorów kultury istniejących w obrębie

konkretnej społeczności, w tym od modelu akceptowanej przedsiębiorczości, zakresu i sposobu preferowanej aktywności. Przedsiębiorczość, podobnie jak inne wzory działania, też jest elementem socjalizacji i wykazuje kulturowe różnice. W dobie powiększających się obszarów aktywności wzory te wymagają uzgodnień, nakładają się na siebie, czasami wzmacniają, czasami wchodzą w konflikt, skłaniają do strategii podobnych jak w przypadku komunikacji międzykulturowej, która staje się ich komponentem. *Przedsiębiorczość międzykulturowa* staje się też istotnym elementem zarządzania międzykulturowego, które identyfikuje jej formy, poszukuje międzykulturowych synergii i przygotowuje wspomagające ją formy edukacji.

Świadome i nieuświadomiane urynkowanie myślenia o kulturze, o rozmaitych jej obszarach, nie musi być z założenia sptyczeniem sposobu jej postrzegania. Dynamika zmian strukturalnych, nowe role, jakie mają spełniać członkowie grup zadaniowych, samodzielność i kreatywność wymagana w tak zwanym procesie delegowania uprawnień, konieczność wzajemnego uczenia się nowych kultur w społecznościach wielokulturowego personelu to tylko przykłady sytuacji wymagających aktywnego, innowacyjnego i pełnego zaangażowania zasobów kulturowych w ich najbardziej wartościowych formach (Dyczewski 1995). Jednakże częste w środowiskach technokratycznych wyobrażenie, iż kultura jest jedynie różnej wagi aspektem, dodatkiem, a nie immanentną i dynamiczną rzeczywistością działalności gospodarczej, organizacyjnej lub szkoleniowej, wzmocnione przez scjentyistyczne orientacje nauk społecznych i nauk o zarządzaniu, zrodziło funkcjonalne i zredukowane jej wizje.

Liczne koncepcje zarządzania różnorodnością, rynkowej niemal wymiany wartości kulturowych oraz uczenia się zachowań traktowanych jako zmienne sytuacyjne, a więc jako komponenty systemowo projektowanych i sterowanych sytuacji, gubią jednak i przekłamują rzeczywistość kulturową oraz twórcze możliwości ludzkich postaw. Jej korzenie wyrastają nie tylko ze środowiskowych, grupowych czy organizacyjnych uwarunkowań, adaptacji i przystosowań. Są efektem kumulowania doświadczeń wielu pokoleń, często narodów. Historia łączy ludzi w coś znacznie więcej niż społeczność firmy i zespołu zadaniowego. Łączy poprzez więzy symboliczne, emocjonalne, religijne, poprzez wspólnotę losów i dramatów, porażek i zwycięstw, a więc poprzez coś znacznie głębszego i trwalej obecnego niż istotny, ale partykularny interes pracowniczy, konsumencki lub zawodowy.

Problem ten dostrzega, wspomniany w początkowej części tekstu, autor funkcjonalnej definicji kultury organizacyjnej, Geert Hofstede. Wyróżnia on kilka nakładających się na siebie warstw lub poziomów kultury, wśród których kultura organizacyjna jest tylko jedną z nich, ostatnią, w modelu Hofstede najniższą, na której odbijają swe piętno wszystkie pozostałe. Warstwę najwyższą tworzy *kultura narodowa*, której Hofstede przypisuje rolę najbardziej autonomiczną i którą poddaje wielorakim analizom. Warstwy następne to łącznie traktowane *kultura regionalna, etniczna, religijna* oraz

grupy językowej. Jako kolejne wymienia; *kulturę płci*, *kulturę generacyjną* oraz *kulturę środowiskową* konkretnej grupy, łącznie z grupami zawodowymi. Hofstede wyraźnie stwierdza, iż z punktu widzenia jednostki najłatwiej zmienić jest przynależność do kultury organizacyjnej, charakteryzującej się społeczną arbitralnością (Hofstede 1994; Kostera 2003; Kłoskowska 1991; 1996).

Pozaorganizacyjne wymiary kultury mogą powodować, iż nawet w sytuacji istnienia sprzyjających warunków politycznych, prawnych lub organizacyjnych nie wszystkie grupy narodowe wykazują taki sam rodzaj postaw społecznych i rynkowych. Jednocześnie istotne hamulce leżące w tych właśnie obszarach systemu społecznego nie muszą redukować postaw przedsiębiorczych o dużym stopniu samoorganizacji i wzajemnego wsparcia jednostek lub grup. Przyczyną tych odmienności mogą być właśnie różnice kulturowe, które w pozornie tylko zunifikowanym, zglobalizowanym świecie współczesnym nie tracą bynajmniej na znaczeniu, a wprost przeciwnie – ujawniają się coraz częściej, domagając się swego rozpoznania i respektowania. W nich bowiem mogą tkwić wzory i wartości nakłaniające do postaw innowacyjnych, do działań organizujących społeczności lokalne i środowiskowe, lub też wprost przeciwnie – postawy wyuczonyj bierności o uwewnętrznionym lęku i obawie przed reakcją despotycznej władzy. Takie są tradycje społeczności feudalnych i totalitarnych.

Stoją one w otwartej opozycji do tych tradycji, w których postawy przedsiębiorcze, wkomponowane w demokratyczny system stosunków społecznych, są traktowane jako *wartość społeczna*, a więc element dobra wspólnego. Zrozumienie tego typu wartości jest odkryciem aksjologicznych aspektów przedsiębiorczości, bardzo często niesłusznie sprowadzanej do indywidualnej zapobiegliwości, realizującej jedynie partykularne interesy jednostki, rodziny, względnie małej grupy. Kultura przedsiębiorczości rozumiana w kategoriach szerszych stanowi element podmiotowości społecznej. Nie jest własnością wyizolowanych środowisk, korzystających z rozwijanych w jej obrębie postaw i umiejętności. Przy tak rozumianej przedsiębiorczości łatwiej dostrzec obecne w niej komponenty etyczne, wiążące przedsiębiorców, organizacje i firmy kategoriami wzajemnej odpowiedzialności, wspólnej troski o podstawy ich działań, które przenikają granice interesów konkretnych jednostek i firm, stają się dobrem narodów, a w wielu przypadkach stają się wręcz ponadnarodowe i międzykulturowe.

Odniesień tych nie można traktować jako sytuacyjnych, które dają się wykreować jedynie logiką rynku i najbardziej nawet przemysłanej kultury organizacyjnej. Ona sama nie może zresztą stanowić wartości nadrzędnej. Aby procesy te zrozumieć, konieczne jest dysponowanie możliwie bogatą, wielopoziomową i dynamiczną koncepcją kultury – nawet wtedy, gdy ma ona wyjaśniać zjawiska o charakterze gospodarczym (Casmir 1991; Bouchet 1995b). One także stają się obecnie elementem współczesnej kultury, a stosunek do nich wyznacza istotne cechy świadomości społecznej. W szczególności

sposób dotyczy to grup, które są w nie zaangażowane głębiej niż inne, które procesy te kształtują i są przez nie kształtowane i które mogą być podmiotem dynamicznych strategii zarządzania międzykulturowego jako spotkania i wyzwania, jako inspiracji i kreacji. W ten sposób przekroczy ono granice adaptacji, która tkwi w wielokulturowych kalkulacjach „spokojnej i kontrolowanej różnorodności” i wyjdzie ku temu, co w dynamice interakcji daje się poznać najlepiej – ku ciągłemu stawaniu się i rozwojowi.

6. Podsumowanie

Współczesne strategie zarządzania w warunkach narastającego umiędzynarodowienia wszelkich zorganizowanych ludzkich działań w coraz większym stopniu wykorzystują refleksję i umiejętności w dziedzinie komunikacji międzykulturowej jako fenomenu narastających interakcji społecznych współczesnego świata. Istota tego typu komunikacji, która zawiera się w zdolności uczenia się, wymiany i przekraczania dotychczasowych granic kanonów zarówno komunikowania, jak i działań kulturowych w ogóle, kieruje do poważnej zmiany w pojmowaniu wielu podstawowych dla nauk społecznych i nauk o zarządzaniu pojęć i uwarściwia na praktyki redukcji wszystkiego, co odbiera działaniom człowieka jego sprawczy i twórczy charakter. Zarówno więc nauki o zarządzaniu, jak i inne powiązane z nimi dyscypliny mają szansę, ale także zadanie rozpoznania nowych horyzontów interakcji społecznych, na jakie nauki te mogą wskazać i do jakich mogą inspirować. Teoretyczna, diagnostyczna i praktyczna ich funkcja może osiągnąć potrzebny współcześnie poziom zintegrowania, który musi się wykazać wieloraką transgresją, prospektywnością i otwarciem w odniesieniu do świata osób, organizacji i kultur. Być może w ten sposób uda się połączyć trzy zasadnicze elementy, których synergia będzie decydować o dynamizmach i efektach rozwoju współczesnego świata na wszystkich możliwych poziomach, a mianowicie: szeroko rozumianych *zasobów*, w tym także kapitału kulturowego, kompetencji, postaw i *osobowych wartości człowieka*, które Florian Znaniecki nazwał łącznie *potencjałem osoby społecznej*, oraz intencjonalnie i świadomie inicjowanych *procesów*, które sprawiają, że wkomponowują się one wzajemnie w dynamiczną sekwencję realizacji swoich możliwości i rozwoju. Komunikacja międzykulturowa jest tej synergii poważnym akceleratorem, a zarządzanie może być jej pełnym wsparciem wektorem.

Informacje o autorze

Prof. dr hab. Leszek Korporowicz – profesor Uniwersytetu Jagiellońskiego.
E-mail: Leszek.Korporowicz@poczta.onet.pl.

Przypisy

- ¹ Bardzo wszechstronny i analityczny przegląd koncepcji kultury organizacyjnej, w tym także tych uznanych już dzisiaj za klasyczne, daje praca Andrew Browna pt. *Organisational Culture* (Brown 1998). Autor szeroko omawia przykłady różnych stanowisk

oraz niezwykle ważną w procesie transformacji społecznych problematykę zmiany kultury organizacyjnej, jej czynników i faz.

Bibliografia

- Bell, D. 1994. *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boksański, Z. 1989. *Tożsamość, interakcja, grupa: tożsamość jednostki w perspektywie teorii socjologicznej*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bouchet, D. 1995a. *Ambiguity in International Communication. Neither Prejudice Nor Etiquette*, Odense: University of Southern Denmark.
- Bouchet, D. 1995b. Marketing and the Redefinition of Ethnicity. Cultural Identity in Postmodern Western Europe and Its Impact on Marketing, w: Costa, J.A. i G. Bam-bossi (red.) *Marketing in a Multicultural World: Ethnicity, Nationalism and Cultural Identity*, s. 68–104. London: Sage Publications.
- Brown, A. 1998. *Organisational Culture*, London: Financial Times–Pitman Publishing.
- Bruner, J. 2006. *Kultura edukacji*, Kraków: Universitas.
- Bull, H. i A. Watson. 1984. *Expansion of International Society*, Oxford: Clarendon Press.
- Casmir, F.L. 1991. Culture, Communication and Development, w: Casmir, F. (red.) *Communication in Development*, Norwood, New Jersey: Alex Publishing Corporation.
- Dudek, Z. i A. Pankalla. 2008. *Psychologia kultury. Doświadczenia graniczne i transkulturowe*, Warszawa: Eneteia.
- Dyczewski, L. 1993. *Wartości w kulturze polskiej*, Lublin: Fundacja Pomocy Szkołom Polskim na Wschodzie.
- Dyczewski, L. 1995. *Kultura polska w procesie przemian*, Lublin: KUL.
- Hofstede, G. 1994. *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, London: Harper Collins Business.
- Ingrehart, R. 1990. *Culture Shift in Advances Industrial Society*, Princeton: Princeton University Press.
- Jawłowska, A., Kempny, M. i E. Tarkowska (red.) 1993. *Kulturowy wymiar przemian społecznych*, Warszawa: Instytut Filozofii i Socjologii PAN.
- Kalaga, W. (red.) 2007. *Dylematy wielokulturowości*, Kraków: Universitas.
- Kapciak, A., Korporowicz, L. i A. Tyszka (red.) 1995. *Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenia i impresje*, t. 1, Warszawa: Instytut Socjologii UW, Wydawnictwo Instytutu Kultury.
- Kapciak, A., Korporowicz, L. i A. Tyszka (red.) 1996. *Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania*, t. 2, Warszawa: Instytut Socjologii UW, Wydawnictwo Instytutu Kultury.
- Kłoskowska, A. 1991. Sąsiedztwo narodowe a uniwersalizacja kultury. *Kultura i Społeczeństwo*, nr 4.
- Kłoskowska, A. 1992. Tożsamość i identyfikacja narodowa w perspektywie historycznej i psychologicznej. *Kultura i Społeczeństwo*, nr 1.
- Kłoskowska, A. 1996. *Kultury narodowe u korzeni*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Korporowicz, L. 1989. Logotwórcze dynamizmy kultury. *Studia Socjologiczne*, nr 3, s. 109–131.
- Korporowicz, L. 1991. Formowanie osobowości w komunikacji wewnątrz kulturowej i międzykulturowej. *Kultura i Społeczeństwo*, nr 4.
- Korporowicz, L. 1993. Migracje międzynarodowe jako zjawisko komunikacji międzykulturowej. *Biuletyn Centrum Europejskiego Uniwersytetu Warszawskiego*, nr 1–2.
- Korporowicz, L. 1996a. O międzykulturowych modelach zarządzania. Relacje między polskimi i zagranicznymi pracownikami firm, w: Jarosz, M. (red.) *Kapitał zagraniczny w prywatyzacji*, Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN.

- Korporowicz, L. 1996b. *Osobowość i komunikacja w społeczeństwie transformacji*, Warszawa: Instytut Socjologii UW, Wydawnictwo Instytutu Kultury.
- Korporowicz, L. 1999. *Przedsiębiorczość w perspektywie międzykulturowej. Zarządzanie i Edukacja*, nr 3.
- Korporowicz, L. 2007a. Indywidualizm i kolektywizm w relacjach międzykulturowych, w: Jelonek A. (red.) *Jednostka i społeczeństwo w Azji Wschodniej*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Korporowicz, L. 2007b. Komunikacja jako rzeczywistość interakcyjna człowieka, w: Wadowski, D. (red.) *Kultura – Media – Społeczeństwo*, Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Kostera, M. 2003. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozielecki, J. 2002. *Transgresja i kultura*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Kozielecki, J. 2004. *Społeczeństwo transgresyjne. Szansa i zagrożenia*, Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne „Żak”.
- Lusting, M.W. i J. Koester. 2006. *Intercultural Competence. Interpersonal Communication Across Cultures*, London, Boston, New York: Pearson.
- Matsumoto, D. i L. Juang 2007. *Psychologia międzykulturowa*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Mikulowski-Pomorski, J. 2007. *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Kraków: Universitas.
- Palczyński, T. 2007. *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Poprawski, M. 2008. Kompetencja międzykulturowa w zarządzaniu. *Kultura Współczesna*, nr 1 (55).
- Schein, E. 1985. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Simons, G., Vazquez, C.P. i R. Harris. 1993. *Transcultural Leadership. Empowering the Diverse Workforce*, Huston: Gulf Publ. Company.
- Ting-Toomey, S. 1999. *Communicating Across Cultures*, London: The Guilford Press.
- Tyszcza, A. 1993. *Kultura jest kultem wartości*, Lublin: Norbertinum.
- Urry, J. 2009. *Socjologia mobilności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.