

Renata Winkler

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Michał Chmielecki

Katedra Marketingu i Logistyki
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Komunikacja a dzielenie się wiedzą w projektowych zespołach międzykulturowych

Streszczenie

Celem artykułu jest diagnoza szczególnie istotnych kwestii związanych z komunikacją, które posiadają wpływ na proces dzielenia się wiedzą w międzykulturowym zespole projektowym. Autorzy przeprowadzili badania jakościowe, w których wzięło udział 14 menedżerów z 9 międzynarodowych firm działających w zakresie branż: finansów, outsourcingu i IT.

Słowa kluczowe: międzykulturowe zespoły, zespoły projektowe, dzielenie się wiedzą, komunikacja.

1. Wprowadzenie

Warunki rynkowe stawiane firmom przez współczesne otoczenie wymuszają wprowadzenie zmian w zakresie organizacji struktur przedsiębiorstwa, przepływu informacji oraz sposobów zarządzania. We współczesnej praktyce gospodarczej znaczenia nabierają zespoły projektowe. To one coraz skuteczniej wykorzysty-

wane są w obrębie organizacji do realizacji wyznaczanych sobie przez nie i w ich obrębie zadań.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność w wymiarze ponadnarodowym nabiera międzykulturowego charakteru (por. [Zajac 2011, s. 43]). Poprawa jakości komunikacji należy do największych wyzwań w pracy z przedstawicielami różnych kultur, ponieważ efektywna komunikacja międzykulturowa to jeden z najważniejszych czynników przyczyniających się do sukcesu w zarządzaniu projektami międzykulturowymi.

Liczne nieporozumienia wpływające na proces dzielenia się wiedzą w zespołach projektowych są stałą częścią pracy zespołu, a pojawiają się najczęściej kiedy dochodzi do:

- różnic w stylu komunikacji,
- uwarunkowanych kulturowo różnic w interpretacji istotnych kwestii związanych z pracą w zespole,
- utrudnień w komunikacji spowodowanych różnym stopniem zaawansowania znajomości języka.

Celem artykułu jest określenie najważniejszych kwestii związanych z komunikacją i ich wpływu na dzielenie się wiedzą w międzykulturowych zespołach projektowych.

2. Zespoły projektowe

Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach sprzyjają rozwojowi koncepcji zarządzania projektami, której założenia są coraz częściej wykorzystywane we współczesnym zarządzaniu. W tej koncepcji szczególna rola powierzona jest zespołom projektowym, które uznaje się za kluczowy element każdego procesu zarządzania projektem. Dla powodzenia przedsięwzięcia projektowego i odpowiedniego dzielenia się wiedzą podstawowe znaczenie ma umiejętność komunikowania się. Aby realizację określonego zadania w ramach organizacji można było uznać za projekt, powinny być spełnione następujące warunki [Pietras i Szmit 2003, s. 8]:

- jednokrotność – odnosząca się do realizacji niepowtarzalnego zadania/przedsięwzięcia,
- celowość – co oznacza, że przedsięwzięcie jest wynikiem określonej strategii,
- odrębność – która wskazuje brak powiązań z podstawową, rutynową działalnością firmy,
- ograniczoność – istnienie wyznaczonego zakresu czasowego realizacji zadania,

– odrębność strukturalna – która wskazuje na wydzielenie realizacji przedsięwzięcia ze struktury firmy,

– złożoność – co oznacza konieczność podziału przedsięwzięcia na wiele zadań cząstkowych, wymagających wielu analiz, decyzji, współpracy i komunikowania się wielu specjalistów oraz zaangażowania różnorodnych zasobów.

Warunkiem realizacji projektu jest stworzenie odpowiedniego zespołu projektowego, jednoznaczne wskazanie lidera projektu oraz określenie zestawu powiązań komunikacyjnych, rozumianych jako relacje interpersonalne oraz techniczno-technologiczne. Zespół projektowy można zdefiniować jako małą grupę ludzi posiadających wzajemnie uzupełniającą się wiedzę, zebranych tymczasowo dla osiągnięcia określonego celu (realizacji konkretnych zadań lub rozwiązania określonych problemów), za który są wspólnie odpowiedzialni [Lichtarski 2008, s. 150]. Struktura zespołu projektowego z uwagi na jego charakter jest nietrwała, a sam zespół można oceniać poprzez kompetencje, wiedzę umiejętności oraz know-how [Stabryła 2006, s. 75]. Optymalny dobór członków zespołu projektowego, sprawna komunikacja wpływająca na dzielenie się wiedzą oraz umiejętne kierowanie projektem stają się istotnymi czynnikami powodzenia całego projektu.

3. Komunikacja w zespołach projektowych

„Komunikacja należy do tego rodzaju ludzkiej aktywności, z której wszyscy zdają sobie sprawę, ale tylko nieliczni potrafią ją zadowalająco zdefiniować” [Fiske 1999, s. 15]. Komunikacja stanowi bardzo złożoną i wielopłaszczyznową kategorię, a jej analiza wymaga przyjęcia różnych, interdyscyplinarnych założeń teoretycznych. T. Goban-Klas [1999, s. 33] zauważa, że „w istocie nie ma uniwersalnej „nauki o komunikowaniu”, lecz różne płaszczyzny i sposoby jej uprawiania”.

Praca w zespole projektowym ma charakter dynamiczny, zmienny i elastyczny. Taki rodzaj pracy wymusza odejście od klasycznego, formalnego wzorca komunikowania się. Zamiast formalnej komunikacji pionowej pomiędzy przełożonym a podwładnymi i komunikacji poziomej pomiędzy działami w zespołach projektowych powinien wytworzyć się system przekazywania informacji oparty na wzajemności i powszechności informacji. Od członków zespołu projektowego oczekuje się otwartej postawy komunikacyjnej, wyrażającej się gotowością do przekazywania uzyskanych indywidualnie informacji, które poszukiwane są przez pozostałych członków zespołu [Wasiela-Jaroszewicz 2008, s. 123–124]. Komunikacja w zespołach projektowych nie może funkcjonować na podstawie określanych przez strukturę organizacyjną sieci komunikacyjnych. W zespołach projektowych ważne jest tworzenie specyficznych kanałów komunikacyjnych. Kanały te mogą obejmować wszystkich członków zespołu lub też łączyć wybranych specjalistów

wchodzących w skład zespołu z pominięciem np. lidera projektu lub pewnej grupy członków.

4. Wiedza i dzielenie się wiedzą

Wiedzę można definiować na wiele sposobów. Zgodnie z częścią zachodnich definicji pojmowana jest jako informacja w działaniu [Elliott i O'Dell 1999, s. 34] lub też jako umożliwiająca działanie informacja umieszczona w kontekście [Zack 1999, s. 46], względnie jako stan umysłu, obiekt, proces lub zespół warunków dostępu do informacji [Winkler 2011, s. 116]. A. Brooking [1999, s. 4–5] pojęciem danych określa liczby, znaki, obrazy i fakty, które są pozbawione kontekstu; termin informacja odnosi do danych, które zostały umieszczone w kontekście, a z wystąpieniem wiedzy wiąże umiejętność zastosowania informacji. Wiedza traktowana jest również jako swego rodzaju połączenie doświadczenia, wartości, informacji o kontekście oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które pozwala na stworzenie ram do oceny i włączania nowych doświadczeń i informacji [Davenport i Prusak 2000, s. 5]. Klasycznie już uznaje się, że wiedzę cechuje [Kisielnicki 2012, s. 95]:

- charakter dominujący – jest ona zasobem nadrzędnym w stosunku do innych zasobów organizacji, jak również głównym czynnikiem jej sukcesu,
- niewyczerpywalność – z upływem czasu suma wiedzy wzrasta, a nie zmniejsza się,
- niematerialność – wiedza jest nieuchwytna, trudna w pomiarze i prezentacji,
- symultaniczność występowania – ta sama wiedza może być używana jednocześnie przez wiele osób.

Ponadto wiedza charakteryzuje się takimi cechami, jak: nieliniowość, złożoność, przyswajalność, stosowalność i możliwość ochrony [Skrzypek 2002, s. 30]. Wiedzę można podzielić się ze względu na jej charakter na jawną i ukrytą lub ze względu na jej przedmiot – na rekomendowaną, relacyjną, proceduralną i aksjomatyczną. Należy zaznaczyć, że wiedza służy konkretnym pracownikom lub grupom pracowników, których role, funkcje oraz zadania, a co za tym idzie, potrzeby związane z wiedzą, mogą być bardzo odmienne.

Pozyskiwanie, przechowywanie, transfer, rozwijanie, wykorzystywanie oraz tworzenie wiedzy zaliczane są do kanonu podstawowych wymiarów zarządzania wiedzą [Desmarais i in. 2009, s. 219]. W niektórych publikacjach z zakresu zarządzania wiedzą pojęcie transferu wiedzy wymiennie stosowane jest z określeniem dzielenia się wiedzą, choć przy dokładniejszej analizie te dwie koncepcje i nie do końca pozostają tożsame. Zasadniczo pojęcie transferu odnoszone jest do dowolnego działania komunikacyjnego, w ramach którego następuje ujawnienie innym

osobom czegoś, co dana jednostka wie, podczas gdy dzielenie się wiedzą stanowi dwustronny proces interpersonalny, w ramach którego jednostki wzajemnie wymieniają się wiedzą. Ponadto dzielenie się wiedzą niejednokrotnie definiowane jest jako subproces transferu¹ (por.: [Majchrzak, Cooper i Neece 2004, s. 174]). Ch. Liyanage, T. Elhag, T. Ballal i Q. Li [2009, s. 125] stwierdzili, że proces transferu wiedzy bardzo często kończy się niepowodzeniem, jeżeli uczestniczące w transferze strony, z różnorodnych względów (przykładowo z uwagi na poufność, kulturowe bariery czy też obawę przed utratą przewagi konkurencyjnej) nie wykazują chęci do dzielenia się wiedzą. Warto przy tym mieć na względzie fakt, że zarządzanie wiedzą w organizacji zasadniczo obejmuje tworzenie oraz wykorzystywanie wiedzy (w tym również wiedzy, która już w obrębie jednostki gospodarczej istnieje) do realizacji celów, jakie wyznaczyła sobie organizacja. Zarządzanie wiedzą związane jest tym samym z pozyskiwaniem, gromadzeniem oraz wykorzystywaniem wiedzy tak, aby osiągnąć sukces, przewagę konkurencyjną oraz zwiększyć wartość i bogactwo organizacji. O rozwoju każdej organizacji, i co się z tym wiąże – gospodarki, decyduje posiadane przez nią i powiększane zasoby wiedzy [Chmielecki 2012, s. 100–110].

W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele modeli ukazujących, jak w organizacji wiedza jest tworzona, i w jaki sposób dokonywany jest jej transfer (por.: [Davenport i Prusak 2000, s. X–XV; Karlsen i Gottschalk 2004, s. 3–10]). W ramach dzielenia się wiedzą pojedyncze, wyizolowane informacje lub umiejętności przekształcone zostają w zasoby wiedzy służące całej organizacji lub w tym przypadku zespołowi projektowemu. Dzielenie się wiedzą może obejmować [Probst, Raum i Romhardt 2002, s. 177]:

- powielanie wiedzy, czyli przekazywanie tej samej informacji szerszej grupie pracowników. Istotne jest, aby zasoby te rozpowszechniane były natychmiast i na trwałe, tak, by zapewnić użytkownikom stały dostęp;
- dzielenie się doświadczeniami z wcześniej wykonywanych projektów oraz ich dokumentowanie;
- wymianę bieżących doświadczeń, która prowadzi do kreowania nowej wiedzy.

Transfer wiedzy pomiędzy członkami projektu czy jakimikolwiek innymi jednostkami organizacyjnymi jest kluczowym, ale także najbardziej newralgicznym obszarem zarządzania wiedzą. Stymulowanie pracowników do zachowań ukierunkowanych na dzielenie się wiedzą nie jest zadaniem trudnym, gdyż przekazywanie innym posiadanych cennych informacji nie leży w ludzkiej naturze².

¹ A. Majchrzak, L.P. Cooper i O.E. Neece [2004, s. 174] uważają, że składowymi procesu transferu wiedzy jest dzielenie się wiedzą i wykorzystanie wiedzy.

² Ponadto występują bariery natury psychologicznej związane głównie z osobowością i motywacją ludzi oraz zdolnościami percepcji odbiorcy.

Czynnikiem, który znacznie utrudnia proces dzielenia się wiedzą, jest również konkurencyjność i indywidualizm pracowników, którzy często postrzegają swoją wiedzę jako źródło przewagi nad innymi. Towarzyszy im przekonanie, że posiadana przez nich wiedza stanie się dostępna dla szerszego grona osób, to nie tylko nie dostaną oni nic w zamian, ale też staną się niepotrzebni w organizacji [Grudzewski i Hejduk 2004, s. 126]. Najczęściej zatem pracownicy nie chcą przekazywać posiadanej wiedzy, gdyż są przekonani, że wiedza daje władzę, a dzielenie się nią jest związane z utratą dominującej pozycji. Istnieje również przeświadczenie, że gromadzenie wiedzy pozwala na budowanie autorytetu i silnej pozycji strategicznej. Zdarza się też, że pracownicy nie chcą korzystać z cudzych rozwiązań, gdyż uważają, że korzystając z czyjejś wiedzy przyznają się do niekompetencji. Sądzą, że w ten sposób zaciągają dług wdzięczności i ukazują swoją słabość.

Warto wspomnieć, że oprócz barier dzielenia się wiedzą występujących po stronie jednostki, istnieje wiele barier organizacyjnych, tym samym większość działań z zakresu zarządzania wiedzą (o ile nie są wspierane przez kulturę organizacyjną, która je rozpoznaje, promuje i nagradza) nie odnosi sukcesu. Interakcja, komunikacja i współpraca pomiędzy pracownikami jest niezbędna przy transferze wiedzy ukrytej, jak również przy zmianie wiedzy ukrytej w jawną oraz transformacji wiedzy z poziomu jednostki na poziom organizacyjny J.T. Karlson i P. Gottschalk [2004, s. 3–10] uważają, że w zakresie dzielenia się wiedzą kultura jest ważnym czynnikiem, ponieważ kształtuje ona założenia dotyczące tego, jaka wiedza warta jest przekazania, jaka jest relacja pomiędzy wiedzą na poziomie jednostki a organizacji. Ponadto zdaniem K.M. Bartol i S. Abhishek [2002, s. 64–76] kształtuje ona kontekst interakcji społecznych określających, jak w konkretnych sytuacjach jednostki będą dzieliły się wiedzą, oraz kształtuje procesy, które tworzą wiedzę.

Istnieje wiele barier związanych z zarządzaniem wiedzą. Zarządzanie wiedzą często natrafia na utrudnienia spowodowane kulturą organizacyjną [DeLong i Fahey 2000, s. 113–127]. Badania Ernst&Young wskazują, że kultura organizacyjna może stanowić największą barierę dla transferu wiedzy [Watson 1998, s. 1–5]. W innym badaniu obejmującym 453 firmy ponad połowa z nich wskazała, że kultura organizacyjna była największą barierą przed sukcesem wszelkich inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą [Ruggles 1998, s. 80–89]. Podobne wnioski można wyciągnąć z raportu KPMG [*Knowledge...* 1998].

5. Rola komunikacji w międzykulturowych zespołach projektowych

Kultura (dokładniej: różnice kulturowe) komplikuje szeroko rozumiany proces komunikacji w zespołach projektowych. Wpływają przez to na proces i charakter dzielenia się wiedzą. Komunikacja w zespole projektowym jest procesem osadzonym w szerokim kontekście społecznym, a złożoność tego kontekstu rośnie, gdy obejmuje on więcej niż jedną kulturę. Warto jeszcze wspomnieć, że kultura narodowa determinuje kulturę organizacyjną [Przytuła 2011, s. 27].

G. Hofstede zauważa [2000, s. 38], że „każdy człowiek nosi w sobie pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który przyswaja w ciągu życia. Najwięcej chłonimy we wczesnym dzieciństwie, kiedy jesteśmy podatni na wpływy i najłatwiej się uczymy. Zmiana raz zakodowanego sposobu myślenia, odczuwania i zachowania wymaga podwójnego wysiłku: rezygnacji z czegoś, co już przyswoiliśmy, i powtórnej nauki. Jest to zawsze dużo trudniejsze niż uczenie się po raz pierwszy”. G. Hofstede przyrównuje kulturę do zaprogramowania umysłu. Komunikację międzykulturową można definiować jako „akt rozumienia i bycia rozumianym przez audytorium o innej kulturze” [Sitaram i Codgel 1976, s. 26]. Innymi słowy komunikacja międzykulturowa zachodzi wtedy, kiedy wiadomość powstała i została zakodowana w jednej kulturze, a musi zostać odkodowana w innej kulturze. W takiej sytuacji odmienne kulturowo perspektywy stwarzają przeszkody na poziomie dzielenia znaczenia symboli [Carbaugh 1994, s. 17–34]. Komunikację międzykulturową M. Lustig i J. Koester [1993, s. 58] definiują jako „symboliczny, interpretacyjny, transakcyjny i kontekstualny proces, w którym stopień odmienności pomiędzy osobami jest duży i wystarczająco ważny, by tworzyć odmienne interpretacje i oczekiwania do tego, co stanowi kompetentne zachowania i powinno być używane w procesie tworzenia wspólnych znaczeń”.

Wiedza w zespołach projektowych jest tworzona i udostępniana w interakcjach społecznych w ramach interakcji komunikacyjnych. Komunikacja warunkuje wymianę wiedzy. Komunikacja jest integralną częścią dzielenia się wiedzą, ale złożoność komunikatu ma wpływ na semantyczny efekt transferu wiedzy, przy czym, co istotne w kontekście podjętych rozważań, czynniki kulturowe mogą powiększać rozbieżność pomiędzy intencjami nadawcy a percepcją odbiorcy.

6. Metodyka i wyniki badań

Celem badania przeprowadzonego w styczniu 2013 r. było określenie najważniejszych kwestii związanych z komunikacją i posiadających wpływ na dzielenie

się wiedzą w zespołach projektowych. W badaniu posłużono się wywiadem swobodnym, przy czym:

- po pierwsze z badania zostały wyłączone ze względów praktycznych zmienne osobowościowe,
- po drugie z uwagi na małą próbę badawczą nie rozpatrywano kwestii związanych ze zmiennymi demograficznymi.

Tabela 1. Charakterystyka grupy respondentów

Respondent	Płeć	Staż związany ze współpracą kulturową	Narodowości, z którymi w ramach zespołu projektowego pracował respondent	Branża
1	M	6	Niemcy, USA	IT 1
2	K	8	Indie, Rumunia, Włochy, Holandia, Szwecja, Francja, Tunezja	Outsourcing 1
3	M	4	Norwegia, Niemcy, Rosja	Outsourcing 5
4	M	14	Portugalia, Niemcy, Wielka Brytania	Finanse 1
5	K	12	Portugalia, Niemcy	Finanse 1
6	K	11	Niemcy, USA, Wielka Brytania, Indie	IT 1
7	M	19	Niemcy, USA	Finanse 2
8	M	7	Wielka Brytania, Irlandia	Outsourcing 2
9	M	5	USA, Japonia	IT 2
10	K	5	Rosja, Niemcy, Holandia, Wielka Brytania, Hiszpania	Outsourcing 3
11	M	8	Niemcy, Francja	Finanse 2
12	M	9	USA, Irlandia, Chiny	IT 2
13	M	7	Irlandia, Wielka Brytania, Francja, Holandia	Outsourcing 4
14	M	11	Wielka Brytania, USA, Irlandia, Chiny	IT 2

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wzięło udział 14 menedżerów z 9 międzynarodowych firm (z których każda zatrudniała ponad 250 osób) działających w zakresie branż: finansów (2 firmy), outsourcingu (5 firm) i IT (2 firmy). Respondenci w trakcie swojej pracy byli członkami międzykulturowych zespołów projektowych liczących od czterech do dwunastu osób. Współpracowali z przedstawicielami od dwóch do siedmiu nacji. Najkrótszy staż związany ze współpracą międzykulturową wśród respondentów wynosił cztery lata, a najdłuższy prawie dwadzieścia (w tym ponad dziesięć lat pracy uczestnik badań był kierownikiem zespołu wielokulturowego).

W grupie znalazły się cztery kobiety. Z uwagi na charakter badania oraz liczebność próby zebrane dane podlegają jedynie ocenie jakościowej.

Celem badania było wyodrębnienie najważniejszych kwestii związanych z komunikacją mających wpływ na dzielenie się wiedzą w zespołach projektowych. Ze względu na przeprowadzone wywiady szczególnie istotne okazują się: 1) kontekst komunikacji, 2) sposób postrzegania konfliktu, 3) koncept zachowania twarzy, 4) ekspresyjność danej kultury, 5) ceremonialność i dystans władzy, 6) zaufanie.

Kontekst komunikacji. Respondenci zwrócili uwagę, że dość problematycznym aspektem związanym z komunikacją i dzieleniem się wiedzą jest kontekst komunikacyjny danej kultury. W kulturach wysoko kontekstowych (jakimi cechują się np. Chiny czy Japonia) aluzje, podteksty, gesty i przekazy pośrednie odgrywają bardzo ważną rolę. Dużą wagę przywiązuje się do mowy ciała. W kulturach wysokiego kontekstu większość informacji posiada rozległą metaforykę. Komunikacja właściwa dla kultury niskiego kontekstu (np. USA) jest wyrażana w słowach i jednoznacznych gestach, mieści się w przekazie bezpośrednim, często wzmacnianym emocjami. Cechą charakterystyczną kultur wysokiego kontekstu jest wyraźne rozróżnienie „swoich” od „obcych”. W kulturach wysoko kontekstowych znaczenia tego, co się mówi, należy doszukiwać się raczej w kontekście, w jakim słowa są używane, a nie w samych słowach. Znaczenie tego, o czym się rozmawia, a więc znaczenie samych słów, w kulturach nisko kontekstowych bywa bardziej sprecyzowane. Przekaz jest jasny, bezpośredni i ma znaczenie dosłowne. Zgromadzone dane wskazują również, że w celu eliminacji nieporozumień związanych z kontekstem komunikacyjnym często wykorzystuje się elektroniczne kanały komunikacji.

Podjęcie do konfliktu. Członkowie grupy projektowej wywodzący się z tej samej kultury zazwyczaj posługują się podobnym zestawem dostępnych konstruktów, oczekiwań i skryptów określających zasady interakcji wzorców ich interpretowania. W przypadku komunikacji międzykulturowej sprawa nieco się komplikuje. Odmienne wzorce percepcyjne sprawiają, że oprócz typowych konfliktów związanych z podziałem ról i zasobów pojawia się konflikt na poziomie rozumienia samego konfliktu.

Koncept zachowania twarzy. Kultury w odmienny sposób podchodzą do problematyki „twarzy” i „zachowania twarzy”. Niektóre kultury, takie jak np. chińska, kładą nacisk na harmonię i bezwzględnie starają się unikać zachowań, które mogłyby prowadzić do otwartej konfrontacji. Filozofia konfucjańska, która zawsze miała na uwadze drugą osobę i troskę o poprawne stosunki międzyludzkie doprowadziła do wytworzenia wzorów komunikacyjnych, które pomagają zachować twarz. Niebezpośrednia komunikacja pomaga uniknąć zażenowania z powodu odrzucenia przez inną osobę lub niezgody pomiędzy partnerami. Tym

samym przykładowo chińczycy unikają dosadnych, nieprzyjemnych wyrażen i nie odmawiają w bezpośredni sposób. Wyrażanie „nie” przybiera takie formy jak np.: „Muszę to przemyśleć...”, „Spróbuję...”, „Zrobię, co w mojej mocy...”, „Zobaczę co się da zrobić...”. Członek zespołu wywodzący się z kultury zachodniej może takiego komunikatu nie zrozumieć i potraktować go jako informację, że nadal jest jakiś problem, który trzeba rozwiązać, aby współpracownik zgodził się na daną propozycję. Jest to związane z koncepcją „yuan”, która zasadniczo odnosi się do zachowania, w którym nie wyraża się niezadowolenia. Jest to stan umysłu, w którym osoba odczuwa niezadowolenie, lecz nie ukazuje go celem zachowania twarzy. W kulturze chińskiej prośby są często ukryte, a nie otwarcie wyrażane, w imię harmonii stosunków i zachowania twarzy. Sprawia to ogromny problem zachodnim menedżerom, gdyż zawęża to wiedzę kierowników o tym, czego mogą chcieć lub potrzebować ich podwładni.

Członkowie społeczeństw indywidualistycznych dążą do zachowania własnej twarzy. Typową strategią pracy nad twarzą w kulturach indywidualistycznych jest odzyskiwanie twarzy. Jest to strategia stosowana w celu zachowania i ochrony wolności osobistej, jak również wyznaczania własnego miejsca w życiu. Kultury kolektywistyczne w pracy nad wizerunkiem stosują strategię zwaną daniem twarzy. Charakteryzuje ją troska o innych i stosuje się ją w celu obrony i poparcia potrzeby przynależności odczuwanej przez drugą osobę.

Ekspresyjność kultur. Ważnym elementem komunikacji, który również wpływa na dzielenie się wiedzą w zespołach projektowych, jest poziom ekspresyjności danej kultury. Założenia forsowane przez przedstawiciela kultury ekspresyjnej czasem mogą wydawać się bardziej istotne, niż są w rzeczywistości. W kulturach ekspresyjnych (np. Ameryka Łacińska) ludzie często mówią dość głośno i często przerywają sobie nawzajem. Kiedy zapada cisza, czują się nieswojo. Dystans przestrzenny między ludźmi jest niewielki, często dotykają się. Podczas rozmów strony intensywnie patrzą sobie w oczy, co świadczy o zainteresowaniu i szczerości. Gestykulacja partnerów jest bardzo ożywiona, a mimika bardzo wyrazista. Takie zachowania nie mieszczą się w „normie zachowań” akceptowanych przez przedstawicieli Niemiec, Szwecji czy Japonii. Z tego względu praca z przedstawicielami kultur ekspresyjnych osób wywodzących się z kultur o niskiej ekspresji stanowi wyzwanie. W ich opinii ciągle przerywanie w pół zdania i wylewne komentarze spowalniają tempo pracy, odciągają od meritum i osłabiają skuteczność realizacji zadań.

*Ceremonialność i dystans władzy*³. Ceremonialność w stosunkach międzyludzkich jest istotnym elementem okazywania szacunku. W kulturach ceremonialnych różnice w statusie społecznym i zawodowym są wysoko cenione.

³ W istniejących klasyfikacjach wymiarów kultur pojęcia te są wyraźnie rozgraniczane. Opisane zostały łącznie z uwagi na ich łącznie traktowanie ze strony respondentów.

Ponadto są one większe niż w społeczeństwach egalitarnych. Charakterystycznym elementem kultur ceremonialnych i nieceremonialnych jest werbalny i niewerbalny sposób, w jaki okazuje się szacunek. Kolejnym ważnym elementem – szczególnie w kontaktach z kulturami o wysokiej ceremonialności – jest okazywanie szacunku osobom o wysokiej pozycji społecznej bardzo często poprzez używanie oficjalnych tytułów oraz oficjalny strój. W kulturach ceremonialnych niejednokrotnie podważa się kompetencje osób młodszych, z rezerwą odnosi się do ich doświadczenia. W kulturach nieceremonialnych i egalitarnych zachowania nieceremonialnego nie postrzega się jako lekceważącego. Wkrótce po poznaniu danej osoby można zwracać się do niej po imieniu, z pominięciem tytułu. W wywiadach z respondentami zgłaszane były przypadki, kiedy (w przypadku współpracy osób wywodzących się z kultur o różnym poziomie ceremonialności) jeden członków zespołu nabierał wyraźnej niechęci do kogoś ze względu na bardzo bezpośrednią komunikację, przykładowo szybkie przejście na „ty”. Powodowało to odcinanie takiej osoby z łańcucha komunikacyjnego, co prowadziło do sytuacji, w której osoba ta wiedziała mniej niż powinna lub dowiadywała się o czymś ważnym dla siebie nieco później niż powinna.

Zaufanie. Zaufanie jest kluczowym elementem w procesie dzielenia się wiedzą. Ma zasadniczy wpływ na otwartość komunikacji. W różnych kulturach w różny sposób buduje się zaufanie. W przypadku Niemców odbywać się to będzie w dużej mierze na podstawie rzetelnej wiedzy, faktów i terminowości, w innych kulturach wymagane będzie przeniesienie relacji poza kontekst projektu i organizacji. Kolejnym przykładem może być regularność spotkań zespołu projektowego. Regularne spotkania wykorzystywane do analizy postępów w projekcie, analizy błędów, poszukiwania lepszych rozwiązań i dzielenia się sukcesami mogą być bardziej istotne w niektórych kulturach i bez nich ciężko o zbudowanie zaufania w zespole.

7. Podsumowanie

Skuteczność realizacji projektów zależy w dużym stopniu od dzielenia się wiedzą w zespołach projektowych. Aby proces ten przebiegał efektywnie w ich strukturach istotnego znaczenia nabiera komunikacja, która warunkuje dyfuzję informacji, wymianę wiedzy i realizację poszczególnych etapów zadania. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród 14 menedżerów z 9 międzynarodowych firm działających w zakresie branż: finansów, outsourcingu i IT. Respondenci w trakcie swojej pracy byli członkami międzykulturowych zespołów. Z badań wynika, że do najważniejszych aspektów płaszczyzn komunikacji mających wpływ na dzielenie się wiedzą można zaliczyć kontekst

komunikacji, koncept zachowania twarzy, sposób postrzegania konfliktu, ekspresyjność danej kultury, a także ceremonialność i dystans władzy oraz zaufanie.

Literatura

- Bartol K.M., Abhishek S. [2002], *Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems*, „Journal of Leadership and Organization Studies”, vol. 9(1).
- Brooking A. [1999], *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thompson Business Press, London.
- Carbaugh D. [1994], *Cultural Communication and Intercultural Encounters: Personhood, Strategic Actions and Emotions*, „Teoria Sociologica”, vol. II(3).
- Chmielecki M. [2012], *Cultural Barriers of Knowledge Management – A Case of Poland*, „Journal of Intercultural Management”, vol. 4(2).
- Davenport T.H., Prusak L. [2000], *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- DeLong D.W., Fahey L. [2000], *Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management*, „Academy of Management Executive”, vol. 14 (4).
- Desmarais L., Parent R., Leclerc L., Raymond L. [2009], *Knowledge Transfer between Two Geographically Distant Action Research Teams*, „Journal of Workplace Learning”, vol. 21(3).
- Elliott S., O'Dell C. [1999], *Sharing Knowledge and Best Practices*, „Health Forum Journal”, vol. 42 (3).
- Fiske J. [1999], *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław.
- Goban-Klas T. [1999], *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Kraków.
- Grudzewski M., Hejduk I. [2004], *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Hofstede G. [2000], *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Karlsen J.T., Gottschalk P. [2004], *Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects*, „Engineering Management Journal”, vol. 16(1), <http://dx.doi.org/10.1080/10429247.2004.11415233>.
- Kisielnicki J. [2012], *Technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT) jako narzędzie w modernizacji gospodarki [w:] Powiązania zewnętrzne. Modernizacja Polski*, red. M. Morawski, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Knowledge Management: Research Report* [1998], KPMG Management Consulting, London.
- Lichtarski M. [2008], *Istota i typologia zespołów zadaniowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 24(6).
- Littlejohn S.W., Foss K.A. [2004], *Theories of Human Communication*, Wadsworth Publishing, Belmont.
- Liyanage Ch., Elhag T., Ballal T., Li Q. [2009], *Knowledge Communication and Translation – A Knowledge Transfer Model*, „Journal of Knowledge Management”, nr 13(3), <http://dx.doi.org/10.1108/13673270910962914>.
- Lustig M., Koester J. [1993], *Intercultural Competence*, HarperCollins, New York.
- Majchrzak A., Cooper L.P., Neece O.E. [2004], *Knowledge Reuse for Innovation*, „Management Science”, nr 50(2), <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1030.0116>.

- Pietras P., Szmit M. [2003], *Zarządzanie projektami*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź.
- Probst G., Raum S., Romhardt K. [2002], *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Przytuła S. [2011], *Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych*, „Problemy Zarządzania”, vol 9, nr 4(34).
- Ruggles R. [1998], *The State of the Notion: Knowledge Management in Practice*, „California Management Review”, vol. 40(3), <http://dx.doi.org/10.2307/41165944>.
- Sitaram K., Cogdell R.T. [1976], *Foundations of Intercultural Communication*, Ch.E. Merrill Publications, Columbus.
- Skrzypek E. [2002], *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w warunkach globalizacji* [w:] *Kształcenie ustawiczne w warunkach globalizacji i rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, red. A. Zbierchowska, Instytut Wiedzy, Warszawa.
- Stabryła A. [2006], *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wasiela-Jaroszewicz J. [2008], *Komponenty procesu komunikacji w przedsiębiorstwie*. [w:] *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, red. S. Lachiewicz, Łódź.
- Watson S. [1998], *Getting to “aha!” Companies Use Intranets to Turn Information and Experience into Knowledge – And Gain a Competitive Edge*, „Computer World”, vol. 32(4).
- Winkler R. [2011], *Szkolenie w procesie transferu wiedzy w warunkach różnorodności kulturowej* [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Zack M.H. [1999], *Managing Codified Knowledge*, „MIT Sloan Management Review”, vol. 40(3).
- Zajac C. [2011], *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania”, t. 9, nr 4(34).

Communication and Knowledge Sharing in Multicultural Design Teams

The purpose of this article is to analyse the process of knowledge sharing in a multicultural project team and to present aspects of communication to improve its effectiveness. We have conducted a qualitative research study involving 14 managers from nine international companies operating in the finance, outsourcing and IT sectors. The study was designed to isolate key areas of communication and its impact on knowledge sharing in project teams.

Keywords: cross-cultural teams, project teams, knowledge sharing, communication.