

## Komunikacja jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa - porównanie kultury komunikacyjnej przedsiębiorstw w Niemczech i USA

*W ciągu roku 2005 zostało przeprowadzone przez autora badanie kultury komunikacyjnej w niemieckich i amerykańskich przedsiębiorstwach.*

*Wyniki tych badań pozwalają sądzić, że komunikacja obok produktów, rynku i mocy finansowej przedsiębiorstw została zaliczona do czynników kluczowych dla sukcesu przedsiębiorstw.*

### Powstanie, zalety i wady wybijającej się kultury w przedsiębiorstwach

Czynniki, które odgrywają główną rolę przy powstaniu i dalszym rozwoju kultury w przedsiębiorstwach. Są to tak zwane podstawowe założenia, normy i standardy oraz systemy działania i symboli. Podstawy założeń są w większości przedsięwzięć kulturowych „niewidoczne”, ponieważ nie są przeważnie zaznaczone jako treści komunikacyjne. Składają się one z założeń o środowisku, naturze ludzi, ludzkiej działalności i związkach międzyludzkich, jak również z pojęć takich jak prawda i rzeczywistość. Z tych podstawowych, niepotwierdzonych regułą założeń wywodzą się, w fazie początkowej kultury, w przedsiębiorstwach, normy i standardy maksymy, ideologie, wytyczne i zakazy. Są one częściowo udokumentowane i klarowne, wchodzą ostatecznie w widoczne, ale wymagające interpretacji, systemy działań i symboli. (rys.1)

Systemy te przejawiają się przykładowo wtedy, kiedy zostaną wybrane formalne i nieformalne drogi informacji, względnie sposoby utrzymania, jakie i kiedy formy pozdrawiania będą potrzebne, jakie rytuały wejdą w życie lub czy przykładowo pracownik jakiegoś banku dla zaakcentowania powagi jako środka komunikacji niewerbalnej – będzie ubrany w czarny garnitur. W niektórych przypadkach systemy symboli sięgają aż do architektury budynków przedsiębiorstwa. Jako przykład może służyć tu forma cylindra zakładów BMW w Monachium, która powinna sygnalizować, że przedsiębiorstwo jest identyfikowane w pełni z działalnością „przemysłu samochodowego”.

Ogólnie system działań i symboli powinien się przyczyniać do tego, żeby usprawniać przebieg pracy. Najczęściej są to działania komunikacyjne, przy których chodzi o zyski, przeobrażanie lub

dalsze przekazywanie informacji. Jeżeli przebieg ten jest naruszany, wcześniej czy później będą musiały zostać przedsięwzięte kroki, żeby skierować je ponownie na wyznaczony cel przedsiębiorstwa.

Zalety dobrze dostosowanej, pasującej do pracowników i przełożonych, kultury w przedsiębiorstwie, dobrany rodzaj oraz sposoby jak wybierać, opracowywać i przekazywać informacje, są jasno określone:

- ⇒ Efektywna komunikacja
- ⇒ Jednoznaczna orientacja działań
- ⇒ Oszczędność czasu przy zdobywaniu i opracowywaniu informacji, podejmowanie decyzji jak również przeprowadzanie projektów
- ⇒ Wysoka identyfikacja z przedsiębiorstwem i jego celami
- ⇒ Duża motywacja i lojalność, niewielki stopień zachorowań i nieduża fluktuacja
- ⇒ Stabilizacja i niezawodność, mały nakład kontroli
- ⇒ Bezproblemowy i efektywny przebieg tak jak
- ⇒ W idealnym przypadku – samoregulujące i stabilne warunki wymaganej organizacji odbudowy.

Z drugiej strony ukształtowana kultura w przedsiębiorstwie może prowadzić też do obciążających szkód. Stabilna i ukształtowana, ale nie dopasowana do zmiennych warunków rynkowych kultura komunikacji prowadzi do wzmocnienia przebiegu i idealizacji wyników z przeszłości. Jeżeli powracająca krytyczna ocena metod postępowania nie jest mocnym składnikiem wewnętrznej kultury, potrzeba korekcji dostrzegana jest często zbyt późno.

Z ukształtowaną kulturą komunikacji idą w parze również stereotypy otoczenia np. aby być lepszym niż konkurencja, jak również część obciążających ocen krytycznie myślących pracowników, którzy mogliby w razie potrzeby skierować firmę na właściwą drogę.

Przedsiębiorstwa, które to rozumieją, dążą do komunikacji nie tylko w stosunku do klientów, lecz również do pracowników i reagują gotowością działania, względnie wyzwalają i wyznaczają cel przedsiębiorstwa, czyli utrzymanie komunikacji między pracownikami, która będzie realizowała trwałe współzawodnictwo.

### Metodyka pobierania

Dane, które leżą u podstawy tej pracy, zostały pobrane za pomocą tych badań. Ze względu na cel tego badania, porównanie kultury komunikacyjnej w Niemczech i Stanach Zjednoczonych, ukazuje badanie obok innych metod pobierania jak obserwowanie lub eksperyment jako warianty pragmatyczne, ponieważ ważne kryteria są rzadko zauważalne i nie sztuczne do stworzenia w eksperymencie.

W siedmiu pytaniach pracownicy większości przedsiębiorstw w Niemczech i USA zostali zapytani według następujących kryteriów:

1. Główne czynniki sukcesu firmy (jest do wyboru: jakość produktów, znajomość produktu, innowacje produkcyjne, czas dostawy/dyspozycyjność, znajomość rynku, zainteresowanie rynkiem, wzrost rynkowy, image firmy, wolność podejmowania decyzji, gotowość podejmowania ryzyka, kwalifikacje pracowników i ich organizacja)
2. Znaczenie klientów, inwestorów i pracowników dla przedsiębiorstwa
3. Opisywanie kultury w przedsiębiorstwie następującymi cechami:
  - ⇒ Kontrolująca / ufająca
  - ⇒ Biurokratyczna/sztywna
  - ⇒ dynamiczna/luźna
  - ⇒ Formalna / hierarchiczna nieformalna
  - ⇒ Bezpośrednia / „laissez faire”
  - ⇒ Bojąca się ryzyka / lubiąca ryzyko
  - ⇒ Troskliwa / wyzywająca
  - ⇒ Nie w porządku / w porządku (nie fair fair)

- ⇒ Natychmiast działająca / działająca indywidualnie pod pewnymi warunkami
- ⇒ Rzeczowa / emocjonalna
- ⇒ Nieopanowana / opanowana
- ⇒ Zamknięta / otwarta
- ⇒ Niedyplomatyczna / niewrażliwa dyplomatyczna / wrażliwa
- ⇒ Nietaktowna / taktowna
- ⇒ Intensywna / agresywna - spokojna/zrównoważona
- ⇒ Nieprzyjazna - przyjazna
- ⇒ Nieprzyjemna - przyjemna
- 4. „Główny odpowiedzialny” za kulturę wewnętrzną: bardziej pracownicy czy przełożeni?
- 5. Podstawa problemów/trafiania w decyzje przedsiębiorstwa:
  - ⇒ Bierny/ignorujący - aktywny/czynny
  - ⇒ Zorientowany w sprawach/obiektywny - umiarkowany/subiektywny
  - ⇒ Niesystematyczny - systematyczny
  - ⇒ Niekonsekwentny - konsekwentny
  - ⇒ Ociężały - dynamiczny
  - ⇒ Skupiony w oddziałach - zorientowany na przedsiębiorstwo (z wszystkimi dotyczącymi)
  - ⇒ Decyduje przełożony - wprowadzani dotyczący tego pracownicy
- 6. Zobowiązanie pracowników dotyczących danego problemu.
- 7. Wnoszenie krytyki.

Zostało przepytanych razem 200 pracowników umysłowych w przemyśle („White Collar Staff”) w Niemczech i USA z następujących obszarów przedsiębiorstwa:

- ⇒ Rozwój
- ⇒ Dystrybucja
- ⇒ Organizacja projektu
- ⇒ Sprawa części zamiennych
- ⇒ Obszar handlowy / kontrolowanie
- ⇒ Wskazówki jakości
- ⇒ Administracyjne obszary produkcji

Aby wydobyc różnice między niemieckimi i amerykańskimi firmami, zostało przepytanych każdorazowo 40 pracowników dwóch niemieckich firm, dwóch amerykańskich i jako rodzaj stopnia pośredniego do wyjaśnienia możliwych wpływów specyficznych kulturowo czynników niemieckiego przedsiębiorstwa z działającym w Niemczech amerykańskim zarządem. Podstawa danych nie prowadzi do reprezentatywnych wyników, zezwała jednak na solidne wnioski z tendencji.

## Wyniki pobierania

### Dot.1 Jakie są czynniki sukcesu?

W Niemczech jako główny czynnik sukcesu obserwowana jest jakość produktu. Zarówno podaje tak 77 z 80 pytanym pracowników umysłowych, jak też pytany zarząd. Podczas gdy pracownicy ocenili jako najbardziej sprzyjający sukcesowi ich własne zaangażowanie (64 z 80) i ich kwalifikacje (48 z 80), kierownictwo firmy dostrzega jako najważniejsze jedynie kwalifikacje. Wymienione zostały z tego względu przez obie strony czynniki znajomości produktu, image przedsiębiorstwa, znajomość rynku i udział rynkowy.

W USA jako czynnik sukcesu wskazywana jest przede wszystkim znajomość rynku (78 z 80). Obok plasuje się zaangażowanie pracowników (67 z 80) i kwalifikacje pracownicze (65 z 80) jako godny wzmianki wkład do sukcesu firmy. To podejście pracowników zostało podzielone przez kierowników. Jakość produktów, czas dostawy, udział rynku i znajomość produktu są dalszymi czynnikami, które zarówno przez większą liczbę pracowników jak też oboje przepytanych kierowników firm uznano jako ważne dla osiągnięcia sukcesu firmy.

W niemieckich przedsiębiorstwach pod amerykańskim dowodzeniem przeplatają się niemieckie i amerykańskie punkty widzenia. Zarówno zapytany tam zarząd jak też większość pracowników (36 z 40) widzą jakość produktu i kwalifikacje pracowników jako centralne czynniki sukcesu, a także występujące zaraz po nich zaangażowanie pracowników (31 z 40).

Można z tego wynioskować na koniec, że pracownicy w przedsiębiorstwach amerykańskich lub pod amerykańskim kierownictwem ze swoimi zdolnościami, szczególnie jednak z gotowością działania stoją trochę mocniej w ognisku niż w czysto niemieckich firmach.

### Dot.2

#### Najważniejsze grupy dla biznesu?

Na drugie pytanie odpowiedziano bezspornie we wszystkich pięciu przepytanych firmach, że najważniejszą grupą ludzi dla biznesu we wszystkich firmowych działaniach powinni być klienci. Zostały jednak potwierdzone, z odpowiedzią na pierwsze pytanie, już zaznaczone kulturalne różnice. W zgodzie z aktualnym

kierowaniem firmą widzą się pracownicy firm amerykańskich lub pod amerykańskim kierownictwem jako druga co do ważności grupa, jeszcze przed inwestorami.

Natomiast większość pracowników niemieckich firm widzi się - w wyrazisty sposób w zgodzie z kierownictwem przedsiębiorstwa - jako grupa o niewielkim znaczeniu dla interesu, już za inwestorami.

### Dot.3

#### Cechy kultury przedsiębiorstwa?

W trzecim pytaniu uczestnicy zostali poproszeni o opisanie kultury w „ich” przedsiębiorstwie na podstawie podanych cech. Ankietowani zostali skierowani w kwestionariuszu na to, że nie przy każdej parze pojęć muszą dokonywać wyboru, lecz powinni zaznaczyć krzyżykiem, co ich zdaniem dotyczy kultury w ich firmie.

W amerykańskich przedsiębiorstwach pracownicy postrzegają ich kulturę komunikacji jako przeważnie otwartą (77 z 80), nieformalną (73 z 80), dynamiczną względnie swobodną (67 z 80) i rzeczową (62 z 80). Te oceny zostały podzielone przez kierowników firm. Rzeczowość, dynamika i otwartość są także oceniane jako przeważające w charakterystyce niemieckich przedsiębiorstw z amerykańskim kierownictwem.

Natomiast w typowo niemieckich firmach formalizm okazuje się silniejszy. 66 z 80 zapytanych pracowników ocenia kulturę komunikacyjną jako hierarchiczną względnie formalną i zgadza się to z jednym z dwóch zapytanych zarządów. Ten drugi zarząd ocenił kulturę w swojej firmie jako dynamiczną. Jako druga znacząca cecha charakterystyki została wymieniona przez obie strony biurokracja względnie sztywność (57 z 80 i jeden zarząd).

Traktowanie w ten sam sposób i nie według indywidualnych wymagań odczuwa 47 z 80 pytanym Niemców. Ostatecznie ocenia się niedużą większość kultury komunikacyjnej wewnątrz firm jako bezpośrednią, zachęcającą, zamkniętą i niedyplomatyczną. To podejście nie podziela kierownictwa przedsiębiorstw. Jeden z zarządów ocenił natomiast wewnętrzną kulturę firmy jako otwartą. Oba zarządy wskazały, że kultura w ich

firmach wykształcona została przez Fairness.

#### Dot.4

*Kto zarządza kulturą przedsiębiorstwa?*

Za pomocą czwartego pytania próbowano dociec, czy pracownicy i kierownicy firm, którzy odpowiedziami na poprzedzające pytanie poddają ocenę kulturę skierują bardziej na pracowników lub bardziej na kierowników. W wyniku tego kultura danych przedsiębiorstw została przyporządkowana we wszystkich pięciu firmach wyraźnie wpływom kadry kierowniczej. Chociaż w spektrum odpowiedzi nie było to ukazane, niektórzy z uczestników podali jako odpowiedź, że obie podane grupy mają wpływ na kulturę w firmie. Jedyne mniejsza część przyporządkowała wykształcenie kultury komunikacyjnej bardziej pracownikom.

#### Dot.5

*Jak unikać problemów? W jaki sposób podejmować decyzje?*

Odpowiedzią na piąte pytanie jest obok rodzaju i sposobu, jak podejmować decyzje i jak unikać problemów, dowiedzenie się, czy kultura przeważa nad uniknięciem konfliktu lub konstruktywnej recenzji. Pierwsze przedstawia, kiedy rozważa się problemy tylko skoncentrowane na poszczególnych oddziałach; pracownicy innych oddziałów są pomijani w rozmowach, ponieważ istnieje obawa, że powstanie więcej problemów i nie dojdzie do porozumienia. Natomiast wskazuje na konstruktywną metodę postępowania, jeżeli problemy już we wczesnym stadium obejmującym oddziały zostaną przedyskutowane przez wszystkich pracowników, których to dotyczy i zostaną ostatecznie rozwiązane.

W amerykańskich przedsiębiorstwach większość pracowników (67 z 80) podała, że do rozwiązywania problemów zostają włączeni wszyscy pracownicy, których dotyczą skutki tych problemów. Tak widzą to również kierownicy. Niektóre decyzje firmowe są jednak podejmowane przez samych przełożonych bez angażowania innych. W dalszym ciągu pracownicy i kierownicy firm widzą kulturę jako przerażająco aktywną /wspomagającą, zorientowaną w rzeczy i systematyczną.

Te oceny odzwierciedlają się w większej części w niemieckich firmach z amerykańskim kierownictwem szczególnie wyraźnie w ocenach pytanym niemieckich kierowników firm.

Natomiast pracownicy niemieckich przedsiębiorstw postrzegają kulturę ich firm przeważnie inaczej, mianowicie: jako niekonsekwentną (64 z 80), bierną/ignorującą (55 z 80), niesystematyczną (43 z 80) i skoncentrowanym na oddziałach podejściem do problemów (43 z 80). Do tego dochodzi to, że 45 z 80 pytanym postrzega podejmowanie decyzji w kadrze kierowniczej, bez angażowania w nie pracowników.

#### Dot.6

*Włączanie odpowiedzialnych za to pracowników?*

W pytaniu szóstym zostało zweryfikowane, czy dotyczący tego zostaną włączeni w proces znajdowania odpowiedniego rozwiązania lub czy decyzje będą trafiły „z góry do dołu”? Odpowiedzi na te pytania potwierdza dołączony do tego rysunek.

W firmach amerykańskich i ukształtowanych przez amerykańskie dowodzenie firmach niemieckich pracownicy wzięli udział w płaszczyznach hierarchii, znajdowania rozwiązań problemów poprzez zaopatrzenie w informacje, ich przetwarzanie i przekazywanie dalej (65 z 80).

W Niemczech nie jest to przypadkiem; jedynie 27 z 80 pracowników uznało w tym punkcie swoje przedsiębiorstwo za pozytywne.

#### Dot.7

*Umiejętność krytyki*

Pytanie siódme zostało postawione poprzez uwzględnienie możliwości rozwoju, przetwarzania i przepływu informacji w przedsiębiorstwach; „czy pracownicy mogą swobodnie wyrażać krytykę przy swoich przełożonych?” Jako możliwości odpowiedzi zostały wymienione: nie, czasami, w większej części i tak. Zostało wyjaśnione, czy wychylający się w odpowiednich firmach mają szansę współuczestniczyć krytycznie w procesach pozyskiwania informacji, decydowania i rozwiązywania problemów.

Podczas gdy w firmach amerykańskich i kierowanych przez amerykańskie wpływy firmach

niemieckich przeważnie wymieniano „w większej części” i „tak”, w niemieckich przedsiębiorstwach przeważało: „czasami” oraz „nie”.

#### Podsumowanie

W wynikach zostało ustalone, że amerykańskie lub ukształtowane przez amerykańskie wpływy, kultury komunikacyjne popierają otwarte stosunki. Są one postrzegane przeważnie jako otwarte, nieformalne i swobodne. W Niemczech przeciwnie - ukazuje się formalizm stojący na drodze do otwartej i równoważnej wymiany informacji. Niemal jednomyślnie, lecz mało zaskakująco, duży wpływ w obu kręgach kulturowych wywierała kadra kierownicza.

Kierownictwo amerykańskie jest też za tym, by konstruktywnie włączać swoich pracowników w przepływ i przetwarzanie informacji. Wymiana informacji, wspólne rozwiązania problemów i odpowiedni udział pracowników, których to dotyczy, stoją na pierwszym miejscu kultury komunikacyjnej.

W Niemczech przełożeni przeciwnie troszczą się według wszelkiego prawdopodobieństwa o hierarchicznie ukształtowany i dlatego postrzegany przez pracowników jako sztywny przepływ informacji. Niemieccy pracownicy umysłowi, popierając to argumentami, podają, że mają stosunkowo niewielkie możliwości współdziałania w procesach aktywnego i krytycznego podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.

Do tego dochodzi fakt, że zaangażowanie pracowników w firmach amerykańskich, lub w ukształtowanych wpływami amerykańskimi, jest postrzegane jako istotny wkład w sukces przedsiębiorstwa. Raczej rzadko udaje się taki przypadek dostrzec w Niemczech

Bazując na tych wynikach badań, interesujące jest krótkie spojrzenie na bilans tych pięciu obserwowanych firm. Przedsiębiorstwa są stosunkowo bardzo wydajne, jeżeli ośmielają swoich pracowników do aktywnego i krytycznego włączania się w przepływ informacji w firmie oraz samodzielnego jej wyznaczania i dalszego rozwijania.

Jest tak więc nie tylko w przypadku bardzo krytykowanego stanowiska, które przyczynia się do sukcesów i

niepowodzeń firmowych działań w Niemczech. Skierowane na konkretny cel przemiany w rodzaju i sposobie komunikacji w przedsiębiorstwach mogłyby również prowadzić do poprawy. Krytycznym spojrzeniem na często jednostronną orientację niektórych kierowników firmowych na rzekome pierwszej klasy wyróżniki,

da się zauważyć, że uniknęłyby się w Niemczech niektórych zwolnień grupowych lub niewypłacalności w minionych latach, jeżeli kierownictwo w podstawowych płaszczyznach czułoby odpowiedzialność i stale aktywowałoby wydajność i zdolność do wprowadzania innowacji wśród pracowników.

Przedstawiony wykład mógł podać wskazówki, że obserwowany potencjał odznacza się w tym, że pracownicy odchodzą od ukształtowanej przez wyróżniki odpowiedzialności przedmiotowej i pozwalają będą sobie na samodzielną odpowiedzialność działających podmiotów.

Autor  
Dr Richard Glahn  
Odpowiedzialny za okręgową komunikację firmową w koncernach przemysłowych o światowym zasięgu i Inhouse Consulting

Rys.1 Powstawanie kultury przedsiębiorstw względnie kultury komunikacyjnej.

**Założenia podstawowe** \_\_\_\_\_ **nie „widoczne”**  
**Normy & standardy** \_\_\_\_\_ **częściowo udokumentowane**  
**Systemy działań i symboli** \_\_\_\_\_ **widoczne, ale wymagające interpretacji**

Rys.2 Charakterystyka podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.

W przedsiębiorstwach niemieckich	W przedsiębiorstwach amerykańskich lub z amerykańskim udziałem
Decyzja najczęściej skierowana na oddziały I często bez uwzględnienia pracowników, których dotyczą skutki tego problemu	Uwzględnienie najczęściej wszystkich pracowników, których dotyczą skutki danego problemu
Decyzja najczęściej skierowana na oddziały I często bez uwzględnienia pracowników, których dotyczą skutki tego problemu	Uwzględnienie najczęściej wszystkich pracowników, których dotyczą skutki danego problemu
Często niekonsekwentne	Często zorientowane w rzeczy
Raczej niesystematyczne	Raczej systematyczne
Często bierne/ignorujące	Najczęściej aktywne/wspomagające

**Główne pojęcia**

**Komunikacja**

Określa ogólnie wymianę informacji pomiędzy dwoma stronami, nadawcą i odbiorcą. Może odbywać się werbalnie lub niewerbalnie. Komunikacja jest uwieńczona sukcesem, jeżeli odbiorca odczytuje wszystkie częściowe informacje, to znaczy będą sensownie powiązane i zrozumie, co nadawca przedłożył w danej wiadomości.

**Przedsiębiorstwo**

Są to długotrwałe społeczne całości, które za pomocą formalnych struktur, jak również formalnych i nieformalnych norm, ukierunkowują aktywność pracowników na osiągnięcie zysków.

**Kultura społeczna**

Składa się z norm i wartości, które są reprodukowane oraz rozwijane przez zachowania należące do odpowiednich kręgów kulturalnych. i pośredniczą poprzez mowę ciała lub język werbalny. Z tymi wartościami idą w parze

specyficzne kulturowo uczucia oraz, z jednej strony bliskie temu zdystansowane przeżycia, i z drugiej nieformalne/międzyludzkie jak wreszcie formalne/prawne normy. Normy te determinują, w jakim stopniu będą tolerowane odchylenia od specyficznych kulturowo oczekiwań, co do zachowań jak i sankcjonować tę kulturową specyfikę.

Kultura i komunikacja przedsiębiorstw.

Odzwierciedla się w werbalnych i niewerbalnych zachowaniach pracowników. Pojęcia kultury komunikacyjnej i kultury przedsiębiorstw będą potrzebowaly tutaj synonimu. Komunikacja i kultura przedsiębiorstw wspiera skierowanie pracowników na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Tak jak wcześniej zdefiniowana „kultura społeczna”, bazuje na wartościach, które reprodukowane są przez język werbalny i mowę ciała. Te wartości są rejestrowane

poprzez werbalne i niewerbalne zachowania komunikacyjne pracowników i w pewnym zakresie także poprzez oficjalne oświadczenia przedsiębiorstw (Image-Broschueren). Wartość odczuć włącznie z wartościami wychodzi naprzeciw przedsiębiorstwom, jak również wewnątrz firmowe formalne i nieformalne normy, które wyznaczają oczekiwania co do (komunikacyjnych) zachowań pracowników i kadry kierowniczej. Dają też odpowiedni potencjał sankcjonujący.

Istnieją zróżnicowane źródła i rodzaje kultury w przedsiębiorstwach. W związku z tym, niektórzy autorzy starają się o stworzenie swoistej typologii. Występuje przykładowy podział na:  
 ⇒ kulturę wszystko albo nic  
 ⇒ kulturę chleba i zabawy  
 ⇒ kulturę analizy – projektu  
 ⇒ kulturę procesu

za każdym razem rozróżnione zostają swoiste wady i zalety.

(porównaj Schreyogg / Steinmann:  
Management , 1993, s.592 ff).

