

Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze

Multicultural teams in enterprises practice – research experience

Maria Wanda Kopertyńska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: wanda.kopertynska@ue.wroc.pl

Streszczenie

Globalne przedsiębiorstwa są bardzo liczne i – co istotne – zatrudniają pracowników pochodzących z różnych kultur. Pracowników przybywających z krajów zróżnicowanych kulturowo charakteryzują pewne cechy wspólne, ale też występują u nich pewne odmienności. Przed kadrą kierowniczą tych firm stoi nie lada wyzwanie zintegrowania tych odmiennych kulturowo pracowników w celu zapewnienia sprawnego ich funkcjonowania w organizacji. Stworzenie takiego zespołu wymaga zarówno od przełożonego, jak i współpracowników poznania kultur, identyfikacji różnic i podobieństw w podejściu do stawianych zadań. Stworzenie efektywnego zespołu wielokulturowego jest dużym wyzwaniem, które warto podjąć, gdyż daje to wiele korzyści organizacjom, na co wskazywali kierownicy tych zespołów.

Słowa kluczowe: zespół wielokulturowy, wielokulturowość, bariery i zalety wielokulturowości, zarządzanie różnorodnością zespołu wielokulturowego.

Abstract

In the article the challenges associated with the functioning of multicultural teams in enterprises practice were identified on the basis of literature studies as well as own research. The attention was drawn to the diversity of approaches to tasks, motivation and team communication. According to the managers opinion, managing a multicultural team requires high interpersonal skills and vast knowledge of the cultures of other countries, beliefs and values. Interviews with managers indicate that cultural differences are not a barrier, which cannot be overcome. However, this requires a lot of effort, relevant skills and proper development of managerial staff.

Keywords: multicultural team, multiculturalism, barriers and benefits of multiculturalism, the manager's complexity of multicultural team.

Wstęp

W warunkach przeobrażeń i transformacji na rynku pojawiają się przedsiębiorstwa globalne, które zatrudniają pracowników pochodzących z różnych kultur. Według Geerta Hofstede kultura jest zaprogramowaniem umysłu, odróżniającym członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej. Kultura obejmuje całą sferę zwykłych codziennych zachowań jednostki [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 21]. Zjawisku wielokulturowości towarzyszy wiele problemów, których źródłem są odmienne języki narodowe, rasy, religie oraz różne sposoby postrzegania rzeczywistości. Jednocześnie, jak wskazują niektórzy autorzy, zdolność zarządzania różnorodnością kulturową może stać się dla organizacji źródłem nowych wartości. Firmy, w których wielokulturowość jest akceptowana i obecna, posiadają ułatwiony dostęp do rozległej wiedzy na temat rynków zagranicznych oraz preferencji i potrzeb odbiorców pochodzących z wielu krajów. Zespoły złożone z pracowników wielokulturowych mają ogromną przewagę nad grupami monokulturowymi, których członkowie posiadają podobne doświadczenia, wierzenia oraz światopogląd, co przekłada się na generowanie ograniczonej liczby rozwiązań określonych problemów [Kuc, Żemigała 2010].

W artykule na bazie studiów literaturowych, jak też badań własnych, wskazano, z jakimi problemami stykają się osoby kierujące zespołami wielokulturowymi oraz jak oceniają korzyści wynikające z funkcjonowania tych zespołów w praktyce przedsiębiorstw. Jako metodę badawczą przyjęto wywiad sterowany, który został przeprowadzony wśród kierowników trzech firm międzynarodowych oraz jednego banku¹.

1. Znaczenie zespołów i pojęcie zespołu wielokulturowego

Praca zespołowa w ciągu ostatnich dwudziestu lat zyskała duże znaczenie. Firmy i pracodawcy mają świadomość tego, iż umożliwiała ona uzyskanie wyjątkowych rezultatów i jest bardzo efektywnym narzędziem w realizacji nawet najtrudniejszych zadań. Obecnie dzieje się tak zwłaszcza w środowisku, które zmienia się w bardzo szybkim tempie oraz wymaga analizy ogromnej ilości danych płynących z różnych źródeł. Dobrze funkcjonujące, efektywne zespoły osiągają zdecydowanie lepsze wyniki od osób pracujących indywidualnie. Jest to możliwe między innymi dzięki szerszej wiedzy i większemu doświadczeniu wszystkich osób w zespole. Osoby te są bardziej kreatywne, mają szersze horyzonty i są bardziej skuteczne, a atmosfera pracy jest bardziej stymulująca i motywująca.

Zdaniem Jona R. Katzenbacha i Douglasa K. Smitha pracujący w zespole pracownicy uzupełniają się wzajemnie, są zaangażowani w realizację celów i zadań do wykonania, reprezentują podobne podejście do pracy i są odpowiedzialni za wyniki działania wobec samych siebie [Katzenbach, Smith 1999, s. 23]. Zespół jest czymś więcej niż prostą sumą tworzących go osób. To grupa ludzi wspólnie osiągających takie efekty, których nie byłoby w stanie osiągnąć osobno. Jest to zjawisko na-

zywane synergią, która pojawia się dzięki współpracy i uzupełnianiu się talentów poszczególnych osób. Skutecznie działający zespół to taki, który osiąga jak najlepsze efekty jak najmniejszym wysiłkiem w jak najkrótszym czasie. Zdaniem Anne Donnellon dobrze zorganizowane zespoły mogą osiągnąć wprost niewiarygodne rezultaty. Różne umiejętności i odmienne doświadczenia połączone z silną motywacją poszczególnych członków zespołu dają efekt synergii, dzięki któremu zespół może szybciej reagować na zmiany rynkowe, gospodarcze i technologiczne, które są nieodłącznym elementem niezwykle złożonego obecnie świata [Donnellon 2007].

Michael A. West podnosi jeszcze jeden ważny temat w kontekście tworzenia efektywnych zespołów. Miejsce pracy, które charakteryzuje zaufanie, wsparcie i bezpieczeństwo, tworzą idealne środowisko i grunt dla zaangażowania i kreatywności członków zespołu, a co więcej – pozytywna atmosfera w pracy poprawia zdrowie psychiczne. Bardzo ważna w tworzeniu takiej atmosfery jest rola lidera zespołu. To on powinien zachęcać osoby pracujące w jego zespole, aby były zaangażowane, pełne energii i entuzjazmu do pracy. Aby zbudować zaufanie, lider musi zachęcać swoich podwładnych do podejmowania ryzyka oraz do wzajemnego polegania na sobie. Przełożony powinien dać pracownikom swobodę w wybieraniu najlepszej drogi prowadzącej do określonego celu i konkretnych rezultatów. Autor zwraca też uwagę na to, że w zespołach, w których brakuje poczucia bezpieczeństwa, poszczególne jednostki będą bardzo ostrożne, wciąż utrzymując „niespokojną czujność”. Staną się raczej wycofane i nie podejmą ryzyka ani trudu wysuwania nowych, lepszych pomysłów na wykonywaniu pewnych zadań czy procesów. Co więcej, chroniczny strach i obawa w miejscu pracy nie tylko zaburzają poczucie bezpieczeństwa, ale jednocześnie niszczą zdrowie osób pracujących w takim zespole [West 2004]. Kwintesencją bycia dobrym liderem jest zachowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy udzielaniem wskazówek a rezygnacją z kontroli, podejmowaniem decyzji a przekazaniem innym tej roli oraz pomiędzy wykonywaniem trudnych zadań samemu a powierzaniem ich swoim podwładnym [Katzenbach, Smith 1993].

W wyniku globalizacji rośnie znaczenie wielokulturowości. Powstają organizacje tworzące środowisko wielokulturowe, w których funkcjonują zespoły wielokulturowe. W zespołach tych współwystępują m.in. dwie kultury narodowe, utożsamiane przez pracowników różnych narodowości i/lub organizacyjne reprezentowane np. przez subkultury grup biznesowych w obrębie zespołów międzyfunkcyjnych [Rozkwitalska (red.) 2013]. W każdej kulturze jest ukryty wymiar – zespół przekonania, które są podświadome, ponieważ przedstawiciele danej kultury uważają je za tak oczywiste, że zostają one zepchnięte za próg świadomości [Hampden-Turner, Trompenaars 2012].

Zdaniem Barbary Kożusznik w przedsiębiorstwach o charakterze międzynarodowym kluczową rolę odgrywają kompetencje kierowników odpowiedzialnych za zarządzanie zespołami wielokulturowymi. Autorka uważa, że oprócz klasycznych wymagań stawianych pracownikom najwyższych szczebli w za-

¹ Były to duże przedsiębiorstwa usługowe oraz duży bank funkcjonujący na terenie Wrocławia; wywiad przeprowadzono z dwunastoma kierownikami zespołów wielokulturowych.

kresie realizacji funkcji planowania, organizowania, kontrolowania i motywowania muszą oni posiadać pewien zestaw cech niezbędnych do przewodzenia ludźmi, takich jak przede wszystkim: tolerancja odmienności, szacunek, empatia, otwartość, komunikacja dwukierunkowa, ukierunkowanie na realizację celu [Kožusznik 2005]. Menedżer globalny określany jest jako skuteczny przywódca osiągający zjawisko synergii kulturowej, rozpoznający i łączący istotne elementy kulturowe i wprowadzający tym samym nową kulturę pracy w wielokulturowych zespołach. Przypisuje mu się też cechy dobrego negocjatora, który potrafi unikać nieporozumień na tle kulturowym [Pocztowski (red.) 2002, s. 32].

Kierownik zespołu wielokulturowego powinien pełnić rolę przywódcy. Robert B. Maddux wprowadza dwie kategorie formalnych liderów grupy, a mianowicie kierowników grupy i przywódców zespołów, przy czym jednoznacznie podkreśla nadrzędność tych drugich [Maddux 2006, s. 14]. Peter G. Northouse wskazał na cztery kluczowe składowe elementy przywództwa:

- a) przywództwo jest to proces,
- b) przywództwo uwzględnia wpływy,
- c) przywództwo występuje w zespołach,
- d) przywództwo uwzględnia wspólne cele.

Wychodząc z takiego założenia, uznał, że „przywództwo to proces, w którym jednostka wpływa na grupę osób dla osiągnięcia wspólnego celu” [Northouse 2013].

Z kolei Kazimierz Piotrowski i Marek Świątkowski, powołując się na Josepha P. Cangemiego, wskazują, że efektywne prowadzenie zespołu w środowisku zróżnicowanym pod względem kulturowym wymaga umiejętności, które pozwalają na stworzenie pięciu prawidłowo funkcjonujących związków: z samym sobą, z organizacją, z innymi, z obszarem działalności firmy oraz ze społecznością. Pierwszy z nich odnosi się do przemyślanego, konsekwentnego sposobu działania i nieustającego procesu samodoskonalenia. Relacje z przedsiębiorstwem rozumiane są jako prowadzenie ciągłych obserwacji i sprawowanie kontroli nad społecznością i firmą. Związek z innymi polega na budowaniu i pielęgnowaniu kontaktów z pracownikami. Budowanie związku z obszarem działalności firmy dokonuje się poprzez pogłębianie wiedzy, a dotyczy zarówno organizacji, jak i sektora oraz wpływu otoczenia. Ostatnia relacja to dzielenie się wiedzą, doświadczeniem. Umiejętności te pozwalają na lepsze zrozumienie przedstawicieli innych grup oraz prowadzenie rzeczowego dialogu ukierunkowanego na realizację zamierzonych celów [Piotrowski, Świątkowski 2000, s. 86].

Jednym z największych problemów związanych z zarządzaniem zespołem jest komunikacja. Zagadnienie skutecznego komunikowania się można przedstawić za pomocą następujących tez: każdy człowiek posiada charakterystyczny dla niego sposób porozumienia się. Im większe podobieństwo w stylach komunikowania się danej grupy osób, tym łatwiejszy jest proces prawidłowego zrozumienia i wymiany informacji. Utrudnienia w komunikacji w zespołach wielokulturowych wynikają

nie tylko z barier językowych lub odmiennego rozumienia tych samych określeń. Dodatkowo język ewoluuje, każda nacja dodaje do niego akcenty, neologizmy czy wyrażenia, które są mało zrozumiałe dla innych użytkowników pochodzących z innych państw [Piotrowski, Świątkowski 2000, s. 86].

Kolejnym utrudnieniem są stereotypy i uprzedzenia, które definiowane są jako tendencja do kreowania pochopnych osądów na podstawie przynależności do określonej grupy i często są wynikiem faworyzowania własnej społeczności. Stereotypy z kolei to uogólniony sąd, który przedstawia dane osoby lub grupy w określonym schemacie. Dotyczy to szczególnie obrazu cech o charakterze psychologicznym i osobowościowym [Benedyktowicz 2000, s. 88].

2. Zespoły wielokulturowe – doświadczenia badawcze

Tworzenie i kierowanie zespołem wielokulturowym w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw stawia kadrcze zarządzającej określone wyzwania. Poprzez wywiad sterowany², przeprowadzony wśród kierowników zespołów wielokulturowych zatrudniających pracowników różnych narodowości, starano się uzyskać odpowiedzi na pytania, które nie są prezentowane w literaturze. Wśród zadanych pytań były następujące:

- Czy można znaleźć cechy wspólne członków zespołów reprezentujących różne narodowości i kultury – jeśli tak, to jakie, a jeśli nie, to jakie są główne cechy różnicujące?
- Wśród pracowników jakiej narodowości poziom zaangażowania i identyfikacji z firmą jest największy?
- Czy pracownicy innych narodowości i innych kultur chętnie wchodzi w kontakty z innymi pracownikami, czy raczej tworzą odrębne grupy, składające się z przedstawicieli narodowości, do której należą?
- Czy poziom inicjatywności, kreatywności i samodzielnego rozwiązywania problemów u pracowników innych narodowości jest podobny czy też zróżnicowany? Pracownicy jakich krajów wyróżniają się na tym tle?
- Jak można ocenić poziom asertywności poszczególnych grup narodowościowych w kierowanym zespole?
- Jaka forma komunikacji? Jaki sposób motywowania w odniesieniu do danej grupy narodowościowej jest najbardziej odpowiedni i skuteczny?
- Jakie są główne korzyści oraz ograniczenia wynikające z kierowania zespołem obejmującym różne narodowości (wielokulturowym)?
- Jakie kompetencje powinien posiadać kierownik zespołu wielokulturowego?

W zespołach, którymi kierują badani kierownicy, występują oprócz Polaków osoby z Niemiec, Węgier, Włoch i Ukrainy, Białorusi, Francji, Grecji, Indii, Holandii, Portugalii, Hiszpanii, Rumunii oraz Korei.

Charakteryzując cechy wspólne jak też odmienności, kierownicy wskazywali, że otwartość, szacunek dla innych kultur i tolerancja są cechami, które łączą pracowników bez względu na narodowość. Występują też pewne odmienności. Włosi oraz

² Na początku poproszono kierowników o pisemną odpowiedź na zadane pytania, a następnie uzupełniono odpowiedzi w trakcie prowadzonej rozmowy.

Hiszpanie mają bardzo liberalne podejście do podstawowych wartości, natomiast Ukraińców i Białorusinów cechuje bardzo silne przywiązanie do tradycji. Greków, Koreańczyków i Hinduśców charakteryzuje wiele cech wspólnych, m.in.: hierarchiczność oraz silne przywiązanie do rodziny. W kulturach tych występuje szacunek dla władzy oraz znaczenie statusu społecznego.

Różnice pojawiają się natomiast w obszarze podejścia do czasu realizacji powierzonych zadań, nastawienia do pracy i motywacji, łatwości/trudności akceptacji hierarchii kierowniczej czy przywiązywania wagi do szczegółów. Są sytuacje, w których wszyscy członkowie zespołu wykazują takie samo bądź odmienne podejście. Zarówno Polacy, Hindusi, jak i Koreańscy, preferują elastyczną formę organizacji czasu pracy i tutaj nie zauważa się wyraźnych różnic. Ale czas rozpoczynania pracy jest zróżnicowany. Najwcześniej zaczynają pracować Ukraińcy, Koreańscy, Polacy i Niemcy. Znacznie później robią to Włosi, Portugalczycy, Hiszpanie, Francuzi, a najpóźniej Hindusi.

Na pytanie dotyczące poziomu zaangażowania w pracę i identyfikacji z firmą kierownicy wskazywali, że poziom zaangażowania i identyfikacji pracowników z firmą jest największy wśród Koreańczyków oraz kobiet z Ukrainy, które zainteresowane są zakładaniem rodziny w Polsce i zdobyciem stałego źródła dochodów. Nieznacznie da się odczuć aktywniejsze podejście do pracy pracowników z krajów takich jak Rumunia czy mężczyźni z Ukrainy. Wynikać to może z większych możliwości rozwoju oraz czynników gospodarczych dostępnych w naszym kraju. Najmniejszym poziomem identyfikacji z firmą i wykonywaną pracą charakteryzują się Włosi. Również wśród pracowników niemieckich poziom ten nie jest zbyt wysoki. Wyraźnie zauważa się, że kultura niemiecka coraz bardziej zachęca do rozwoju kariery, promując tym samym model rodziny bezdzietnej lub 2+1. Okres przed zawarciem małżeństwa i rodziny znacznie wydłuża się u Niemców z powodu chęci rozwoju indywidualnego, inwestowania w siebie oraz zrealizowania swoich marzeń (np. podróżowania). Skupienie się na kształtowaniu własnej kariery oraz samorozwoju nie idzie w parze z silną identyfikacją pracowników niemieckich z firmą. Natomiast poziom identyfikacji i zaangażowania wśród Polaków i Hinduśców można ocenić jako średni.

W ciągu ostatnich lat, również wśród polskich pracowników, głównie młodego pokolenia, wzrasta liczba osób preferujących zachodni styl życia i model niższego zaangażowania. Hindusi natomiast traktują pracę w Polsce jako etap przejściowy do dalszej kariery, stąd też niższy jest ich poziom zaangażowania i identyfikacji z firmą. W odniesieniu do innych narodowości poziom identyfikacji i zaangażowania wynika raczej z innych czynników, np. wieku, długości zatrudnienia w firmie, poprzedniego doświadczenia zawodowego czy zajmowanego stanowiska i wyzwań z nim związanych. Również poziom zaangażowania czasowego jest bardzo zróżnicowany. Pracę w godzinach nadliczbowych bardzo chętnie podejmują Ukraińcy oraz Niemcy, ale tylko w sytuacji, gdy chodzi o dotrzymanie indywidualnie ustalonych terminów. Niemcy powierzone im zadanie traktują jako wyzwanie, którego realizacja gwarantuje im sukces. Natomiast Włosi, Hiszpanie i Portugalczycy nie są

w ogóle zainteresowani pracą w godzinach nadliczbowych. Jest dla nich bardzo ważne, aby nie musieli pracować po godzinach.

Na pytanie, czy pracownicy innych narodowości i kultur chętnie wchodzi w kontakty z innymi pracownikami, czy raczej tworzą odrębne grupy, składające się z reprezentantów określonej narodowości, kierownicy wskazywali, że na ogół pracownicy chętnie współpracują ze sobą bez względu na swoje pochodzenie i narodowość. Przy czym wśród Koreańczyków i Hinduśców zauważalny jest nieformalny podział na grupy; pracownicy lepiej się czują i komunikują w obrębie własnej społeczności kulturowej i dlatego wytwarzają silne więzi w obrębie swojej grupy kulturowej. Bardziej cenią sobie wspólne zainteresowania, spędzanie czasu wolnego oraz aktywności pozazawodowe. Zdarza się też, że osoby z krajów sąsiadujących ze sobą bądź powiązanych zbliżonym/tym samym językiem tworzą bardziej odrębne grupy.

Na pytanie dotyczące poziomu inicjatywności, kreatywności i samodzielnego rozwiązywania problemów badani odpowiadali, że im bardziej zróżnicowana jest grupa, tym wyższy staje się poziom kreatywności. Zespół złożony z pracowników różnych narodowości reprezentuje zazwyczaj odmienne poglądy i łatwiej jest wypracować bardziej kreatywne rozwiązania. Wyższą kreatywnością wyróżniają się Polacy i Niemcy. Nasi zachodni sąsiedzi wykazują się ponadto bardzo sumiennym raportowaniem swojej pracy i w porównaniu z Hiszpanami czy Francuzami wyróżniają się w kwestii samodzielnej organizacji pracy. Nieznacznie niższą inicjatywność oraz mniej wnikliwe podejście do wywiązywania się z powierzonych zadań obserwuje się wśród pracowników pochodzących z Portugalii oraz Włoch. Hindusi są bardzo obowiązkowi, co wpływa na dobrą jakość ich wyników pracy, ale mają tendencję do odwlekania realizacji zadań. Aby nie dopuścić do opóźnień w realizacji określonych projektów, należy wyznaczać im wcześniejsze terminy ich wykonania. Zarówno Koreańscy, jak i Hindusi nie wykazują inicjatywy, nie poszukują rozwiązań powstałych problemów; oczekują na rozwiązania wskazane przez przełożonego. Wyraźnie w tym zakresie wyróżniają się polscy pracownicy, którzy wykazują dużą inicjatywność i skłonność do samodzielnego rozwiązania powstałych problemów.

Zupełnie odmienne podejście mają członkowie zespołu do brania na siebie odpowiedzialności. W opinii kierowników ważnym elementem są procesy decyzyjne związane z realizacją zadań. Delegowanie uprawnień z jednej strony pozwala kierownikowi na koncentrowanie się na sprawach ważnych, strategicznych, z drugiej zaś strony w odniesieniu do pracowników jest ważną formą motywowania. Dowartościowuje podwładnych, pozytywnie wpływa na ich zadowolenie, poprawia atmosferę pracy oraz zwiększa poziom zaufania w zespole. Jest to bardzo ważne dla Polaków, którzy chętnie przejmują odpowiedzialność za decyzje związane z realizacją zadań. Hindusi natomiast bardzo cenią sobie, gdy cały zespół może uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, a sam proces decyzyjny przebiega według określonego planu, zgodnie z którym najpierw zbiera się fakty i tworzy różne alternatywne scenariusze. Hindusi preferują konsultacje w grupach, są zadowoleni, gdy mogą

swoje zdanie przedyskutować w większym gronie. Bardzo liczą się z opiniami innych. Koreańczycy i Hindusi są w dużym stopniu podporządkowani przełożonym, dlatego też nie podejmują samodzielnych decyzji i działań, które wykraczają poza obszar wyraźnie określony w procedurze. Bardzo chętnie w zespołach pracują też Hiszpanie i Portugalczycy.

Asertywność jest pewnym modelem zachowania, umiejętnością wyznaczania granic, gdzie komunikat przekazuje się prosto i celnie. Najwyższym poziomem asertywności charakteryzują się Włosi oraz Hiszpanie. Dla Polaków asertywność nie jest cechą charakterystyczną, nie osiąga wysokiego poziomu, chyba że jest wyuczona. Najniższy poziom asertywności wykazują Ukraińcy. Polacy oraz Ukraińcy mają też większy dystans do siebie w porównaniu z pracownikami z Niemiec czy Francji.

Bardzo duża odmienność występuje również w sposobie komunikowania się. Wszyscy kierownicy podkreślali, że w zespołach wielokulturowych pewną trudność w porozumiewaniu się stanowią bariery językowe. Odmienne akcentowanie jest często przyczyną braku pełnego zrozumienia przekazywanych informacji. Komunikat, z którym Polak sobie poradzi i który zrozumie od razu, osoba z innego kraju może odebrać inaczej, np. błędnie. Wówczas może dojść do nieporozumień, np. w kwestiach zarządzania zespołami czy wydawania poleceń. Sposoby porozumiewania się przybierają różne formy. Pierwszą jest komunikacja werbalna, czyli formalne rozmowy przełożony–podwładny, a także dyskusje grupowe. Kolejną formą to komunikacja werbalna pisemna, przyjmująca formę notatek przekazywanych pracownikom przed lub po spotkaniu, poczty elektronicznej lub biuletynów wewnętrznych. Ostatnią formą jest komunikacja niewerbalna – ruchy ciała, wyraz twarzy, intonacja czy też gestykulacja.

Menedżerowie wskazywali na wyraźną różnicę w komunikowaniu się europejskich pracowników w porównaniu z Hindusami i Koreańczykami. Hindusi często gestykulują, wykonują charakterystyczne ruchy głową w sytuacji, gdy zgadzają się z rozmówcą. Tak samo reagują Koreańczycy. W sytuacji wypowiedzenia swoich opinii Hindusi podnoszą głos i mówią głośno, Koreańczycy zaś spokojnie i cicho, ale za to bardzo szybko. Znacznie rzadziej zarówno Hindusi, jak i Koreańczycy posługują się komunikacją werbalną pisemną. Jednocześnie, na co wskazywali kierownicy, komunikacja w „podzespołach” tworzących własne grupy kulturowe jest zdecydowanie lepsza. Pracownicy czują się bardziej komfortowo, jeśli porozumiewają się z przełożonym w obecności kolegów ze swojej grupy narodowościowej.

Znacząca odmienność występuje również w zakresie motywowania. Zdaniem kierowników jest to bardzo ważny element w kierowaniu zespołem wielokulturowym. W motywowaniu ważne są czynniki płacowe, rozwój, zakres (treść) wykonywanej pracy, czynniki pozapłacowe materialne, uznanie i docenienie w miejscu pracy oraz wizerunek firmy na rynku. Wśród czynników motywujących Ukraińców, Białorusinów i polskich pracowników na plan pierwszy wysuwają się środki zachęty. Niemcy i Francuzi zorientowani są na wyniki pracy i premiovanie z tym związane. Dla Koreańczyków największe znacze-

nie ma uznanie i docenienie w miejscu pracy oraz rozwój, a dla Hindusów płaca, rozwój, lokalizacja i wizerunek firmy oraz treść i warunki pracy. Lokalizacja i wizerunek firmy mają istotne znaczenie z uwagi na zdobywanie doświadczenia. Hindusi traktują pracę w Polsce krótkoterminowo, chcą zdobyć doświadczenie w prestiżowej firmie międzynarodowej o wzorowym wizerunku. Nie bez znaczenia dla pracowników z Indii jest również docenianie i chwalenie ich osiągnięć. Dlatego też, co podkreślali badani, w odniesieniu do zespołów wielokulturowych istotna jest znajomość czynników, które zachęcają pracowników do większego zaangażowania.

Bardzo ważnym narzędziem, które wspiera ich w doborze odpowiednich narzędzi przydatnych do budowania zespołu i motywowania jego członków, są przeprowadzane w badanych firmach ankiety nazywane „głosem pracowników” (*Voice of the Workforce*). Zatrudnieni odpowiadają na pytania dotyczące ich miejsca pracy, czynników satysfakcjonujących i dysfakcjonujących oraz oczekiwań w zakresie motywowania. Odpowiedzi udzielane są anonimowo, w formie elektronicznej. Pochwały i docenianie są tak istotnym motywatorem, dlatego też kierownicy wskazywali, że w ich firmach promuje się kulturę otwartego wyrażenia podziękowań i pochwał dla osób, które w jakiś wyjątkowy sposób przyczyniły się do wykonania konkretnego zadania. Menedżerowie w szczerzy i bezpośredni sposób mówią pracownikowi, że są mu za coś wdzięczni. Dzieje się tak na konferencjach, w których uczestniczą np. osoby pracujące nad danym projektem i menedżerowie wyższego szczebla. Wysyłane są też e-maile z podziękowaniami do konkretnych osób bądź grupy osób. Organizuje się też telekonferencje, na których promuje się kulturę wzajemnego szacunku i wyraża się podziw oraz podziękowania za zrobienie czegoś dodatkowego, za dobre jakościowo wykonanie zadania lub za to, że pracownik zechciał pracować dłużej, aby zakończyć zadanie. Kadra kierownicza gratuluje całym zespołom świetnie wykonanej pracy bądź zakończonego sukcesem projektu. Pracownicy zachęceni są również do wyrażenia uznania dla kolegi lub koleżanki, dziękowania za pomoc, udaną współpracę.

Kierownicy byli również zgodni, że w odniesieniu do wszystkich grup narodowościowych najbardziej odpowiednie i skuteczne jest:

- wyznaczenie jasnych i konkretnych celów do zrealizowania zarówno przez cały zespół, jak i konkretne jednostki,
- budowanie zaufania wśród pracowników bez względu na ich pochodzenie,
- częste komunikowanie się z członkami zespołu, co ułatwia obopólne zrozumienie,
- prowadzenie szkoleń z zakresu różnorodności kulturowej, wspomagające zrozumienie różnic,
- organizowanie wspólnych pomieszczeń do odpoczynku dla pracowników na terenie biura, np. wspólnych kuchni, co ułatwia interakcję między pracownikami i wzmacnia integrację zespołu.

Bardzo istotnym motywatorem jest rozwój pracowników. Jak wskazywali kierownicy, pracownicy wszystkich narodowości wykazują bardzo duże zainteresowanie możliwością rozwoju. Oczekują oni, by stwarzać im możliwości i okazje do tego, aby

rozwijali nowe kompetencje i umiejętności, aby wspierać ich w dążeniu do zdobywania nowych doświadczeń, proponować i omawiać kolejne kroki w ich karierze oraz obszary, na których powinni się koncentrować. Hindusi i Koreańczycy odbierają to jako formę docenienia. Kierownicy, z którymi rozmawiano, wskazywali, że reprezentowane przez nich firmy są zdecydowanie organizacjami promującymi takie właśnie wspierające rozwój podejście. Wyrazem tego jest chociażby promowanie osób na wyższe stanowiska w zespole oraz przesunięcie na stanowiska równoległe, jeśli pracownik chce się nauczyć czegoś nowego. Stosunkowo dużo osób będących obecnie na stanowisku menedżera projektu było wcześniej menedżerami procesu bądź koordynatorami ds. testowania. Osoby te dzięki zaangażowaniu, ale też rozwijaniu odpowiednich kompetencji i swojej pracy zostały awansowane na stanowiska wyższe. Zalet takiego sposobu premiowania jest wiele. Najczęściej wskazywane to wysoka motywacja osób, których promocja dotyczy, ale też dodatkowy bodziec do efektywnej pracy i rozwoju dla pozostałych członków.

W zakresie rozwoju bardzo dobrze funkcjonuje i sprawdza się w badanych firmach mentoring oraz „mentoring odwrócony”, w którym osoba z młodszego pokolenia jest mentorem dla pracownika z dłuższym stażem pracy i doświadczeniem. Idei tej przyświeca przekonanie, że młode pokolenie ma wiele do zaoferowania w kwestii znajomości nowych technologii, języków obcych i kreatywności. Ważnym elementem procesu rozwoju jest rozmowa podwładnego z przełożonym i jasne, otwarte przedstawienie swoich aspiracji zawodowych. Bezpośredni przełożony bardzo często wspiera pracownika i dopinguje go do dalszego rozwoju, sugeruje dalsze możliwości, wskazuje obszary do poprawy bądź poleca go na konkretne stanowisko. Powszechne jest promowanie pracowników doświadczonych z odpowiednimi umiejętnościami.

W opinii kierowników największą korzyścią z funkcjonowania w jednym zespole osób pochodzących z różnych kultur jest przede wszystkim możliwość dzielenia się doświadczeniem, umiejętnościami i tym samym szersza perspektywa rozwoju. Osoby pochodzące z różnych krajów i kultur mają często inne spojrzenie na poszczególne tematy. W zespole generowane są więc zróżnicowane pomysły, co ma wpływ na rozwój kreatywności, poszerzanie horyzontów oraz na wypracowanie bardziej kreatywnych pomysłów i rozwiązań. Kolejną korzyść to poznanie innych kultur, co prowadzi do wzrostu tolerancji, empatii i zrozumienia potrzeb innych. Mając w zespole pracowników z różnych rejonów geograficznych, można lepiej przygotować się do realizacji potrzeb klientów, również pochodzących z różnych rejonów świata.

Jak ważny jest to problem, wskazują badacze problematyki różnic kulturowych i zachowań w biznesie. Budowa zaufania i porozumienia jest ważna wszędzie na świecie, nie tylko na rynkach zorientowanych na wzajemne powiązania. Różnica polega jednak na tym, że w stosunkach z Arabami, Afrykanami, Latynosami i większością Azjatów należy stworzyć klimat zaufania przed przystąpieniem do rozmów o interesach. Na rynkach tych trzeba się najpierw zaprzyjaźnić, a dopiero potem można robić interesy [Gesteland 2000, s. 31]. Ważne jest rów-

nież poznanie niektórych zachowań. Chodzi tu choćby o wyrażone sposoby powiedzenia „nie” tak zwanym językiem ciała. Na przykład Arabowie, chcąc uprzejmie odrzucić jakieś żądanie, unoszą brwi. W wielu kulturach na negatywną odpowiedź wskazuje wydawanie dźwięków podobnych do cmokania. Japończycy i Tajowie w takiej sytuacji zazwyczaj się uśmiechają i zmieniają temat albo po prostu w ogóle nic nie mówią [Gesteland 2000, s. 37-38].

Do głównych ograniczeń w kierowaniu zespołem wielokulturowym kierownicy zaliczyli: komunikację, bariery językowe, zarządzanie przez osobę kierującą zespołem, a właściwie brak akceptacji stylu (np. wynikający z płci kierownika – brak tolerancji dla kobiet jako przełożonych), stosunek do czasu pracy (wyraźna niechęć do pracy w godzinach nadliczbowych czy też pracy w weekendy).

W opinii kierowników właściwie dobrany zespół powinien charakteryzować się kompetencjami technicznymi, ale muszą one iść w parze z innymi kluczowymi umiejętnościami, takimi jak umiejętność pracy w zespole, słuchania innych, elastyczne podejście do problemów, pewność siebie pozwalająca na wyrażanie własnych opinii, zdolność ufania innym i wzbudzania zaufania. Ważne jest, żeby członkowie zespołu umieli ze sobą dyskutować, przedstawiać swój punkt widzenia, negocjować. Stworzenie takiego zespołu w sytuacji, gdy poszczególni członkowie wywodzą się z różnych kultur, jest trudne, a czasami wręcz niemożliwe. Dlatego też kierowanie takim zespołem wymaga umiejętności interpersonalnych, zrozumienia odmienności podejść i tolerancji.

W podsumowaniu kierownicy jednoznacznie stwierdzili, że kierowanie zespołem wielokulturowym wymaga wysokich kompetencji interpersonalnych oraz ogromnej wiedzy na temat kultur innych krajów, wierzeń i tradycji. Z przeprowadzonych rozmów wynika, że różnice kulturowe nie są barierą, której nie da się przezwyciężyć. Wymaga to jednak dużego wysiłku i odpowiedniego kształtowania i rozwoju kadry menedżerskiej.

Zakończenie

Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych jest wynikiem powstawania przedsiębiorstw globalnych. Kierowanie takimi zespołami wymaga ogromnej wiedzy na temat kultur, z których członkowie danego zespołu pochodzą, jak też wysokich kompetencji interpersonalnych. Znajomość różnic oraz podobieństw występujących między kulturami jest pomocna w planowaniu i organizowaniu pracy, w procesie motywowania pracowników i w komunikowaniu się. Jest to niezbędne dla okazania szacunku i tolerancji dla odmienności. Chodzi o to, aby członkowie zespołów wielokulturowych nie odczuwali dyskryminacji na tle kulturowym. W firmach międzynarodowych często unifikuje się normy i zasad, tworzy się określone procedury, które nie zawsze przystają do odmiennych kultur. Odmienności te powinny być traktowane jako atut zespołu. Dlatego też w przedsiębiorstwach międzynarodowych bardzo ważny jest proces kształtowania wielokulturowości, identyfikacja różnic i podobieństw na tle kulturowym.

Literatura

- Benedyktowicz Z., 2000, *Portrety obcego. Od stereotypu do symbolu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Donnellon A., 2007, *Kierowanie zespołami*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Gesteland R.R., 2000, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 2012, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J. Minkov M., 2011, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., 1993, *The Wisdom of Teams. Creating the high-performance organization*, Harvard Business School Press, London.
- Katzenbach J.R. Smith D.K., 1999, *The Wisdom of Teams*, New York Harper Collins Publishers.
- Kożusznik B., 2005, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kuc B. Żemigła M., 2010, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice.
- Maddux R.B., 2006, *Budowanie zespołu*, wyd. II, Książki klasy business One Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Northouse P.G., 2013, *Leadership. Theory and practice*, SAGE Publications, 6th ed. Thousand Oaks, California.
- Piotrowski K., Świątkowski M., 2000, *Kierowanie zespołami ludzi*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.), 2002, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- Rozkwitalska M. (red.), 2013, *Wielokulturowość, ukierunkowanie na wartości i społeczna odpowiedzialność. Nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, t. 19.
- Thomas M., 2010, *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Oficyna a Wolters Kluwer business. Warszawa.
- West M.A., 2004, *Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research*, II ed., BPS Blackwell Publishing, Oxford.