

**Krystyna Mazurek-Łopacińska,  
Magdalena Sobocińska**

---

**Zarządzanie zespołem  
wielokulturowym w kontekście  
rozwoju kreatywności**

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 26, 339-352

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

prof. zw. dr hab. KRYSZYNA MAZUREK-ŁOPACIŃSKA  
dr MAGDALENA SOBOCIŃSKA  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM WIELOKULTUROWYM W KONTEKŚCIE ROZWOJU KREATYWNOŚCI

### Streszczenie

W poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej organizacje coraz częściej stawiają na kreatywność swych pracowników. Dotyczy to także przedsiębiorstw posiadających zespoły wielokulturowe, zwłaszcza że różnorodność kulturowa może być źródłem kreatywności. W artykule przedstawiono cechy kultury organizacyjnej oraz działania wspierające rozwój twórczych postaw pracowników. Ukazano również korzyści wynikające z wdrażania modelu zarządzania międzykulturowego opartego na współpracy. Szczególną uwagę poświęcono strategiom postępowania wobec problemów, które mogą ujawnić się w funkcjonowaniu zespołów wielokulturowych. Wskazano także na rolę szkoleń, warsztatów i treningów w rozwijaniu wrażliwości kulturowej oraz kompetencji międzykulturowych.

### Wprowadzenie

Z globalizacją nierozzerwalnie związane są procesy homogenizacji oraz różnicowania się zachowań ludzkich. Jednostki przyjmują różne postawy wobec przedstawicieli innych kultur i charakterystycznych dla nich zachowań, które mogą przejawiać się ich pełną akceptacją lub też odrzuceniem. Oprócz skrajnych negatywnych lub pozytywnych postaw obserwuje się również zachowania wyrażające się selektywną akceptacją wartości i wzorców zachowań charakterystycznych dla innych kultur. Procesowi globalizacji towarzyszy zwiększający się zakres koncentracji własności. W konsekwencji prowadzi on do sytuacji, w której coraz większe znaczenie odgrywiają korporacje transnarodowe. Cechują się one przede wszystkim zorientowaniem na wiedzę, dalszą integrację, elastyczność działania oraz efektywność i suwerenność. Natomiast do cech strukturalnych tych podmiotów zalicza się m.in. rozproszenie oraz złożoność w od-

niesieniu do łańcucha wartości oraz struktury organizacyjnej i własnościowej, a także sieciowość<sup>1</sup>. Dla tego typu organizacji charakterystyczne jest także występowanie w ich ramach zespołów wielokulturowych. Ponadto w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej korporacje transnarodowe coraz częściej stawiają na kreatywność swych pracowników, zwłaszcza że różnorodność kulturowa może być źródłem inspiracji w procesach kreacji.

### **Źródła i modele kreatywności**

Kreatywność rozumiana jest jako cecha pracownika stanowiąca potencjał do jego twórczych osiągnięć. Kategorie kreatywności analizuje się z punktu widzenia jednostki i osobowości twórczej, a także zespołu uczestniczącego w procesie grupowego rozwiązywania problemów. Kolejne konteksty rozważań o kreatywności tworzy organizacja oraz społeczeństwo i jego kultura, która może stanowić stymulantę lub destymulantę rozwoju postaw kreatywnych. Wielość podejść do kreatywności wiąże się z faktem, że stanowi ona przedmiot rozważań m.in. społecznej psychologii twórczości, mikrosocjologii twórczości, ekonomii, antropologii. Z punktu widzenia zarządzania zespołem pracowników użyteczne są zaproponowane przez R. Schulza wymiary twórczości, do których zalicza się podmiot twórczy, proces twórczy, produkt twórczy oraz podmiotowe i sytuacyjne warunki (źródła) twórczości. Ta kategoryzacja twórczości określana jest jako zrównoważona, gdyż podobną uwagę w tym podejściu poświęca się zarówno jednostce, jak i jej najbliższemu i dalszemu otoczeniu.

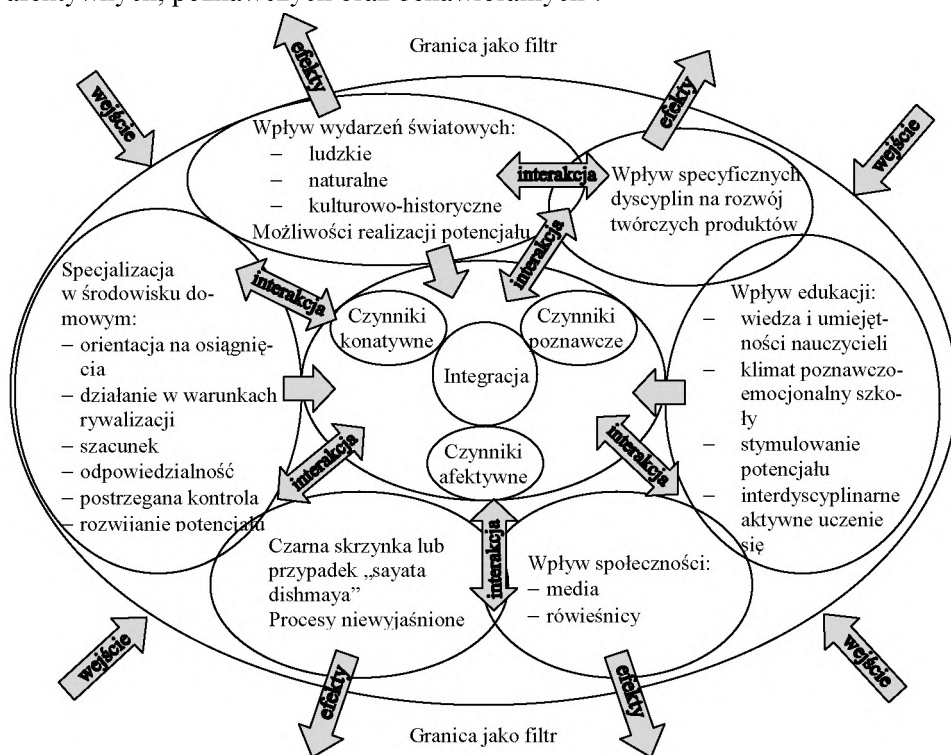
Z kolei dla interakcyjnych modeli psychologicznych znamienne jest skoncentrowanie rozważań na źródłach kreatywności, którymi są indywidualne zdolności, osobowość, motywacja czy wiedza. Natomiast w interakcyjnych modelach psychospołecznych kreatywność wyjaśnia się, uwzględniając jednostkowe oraz zewnętrzne uwarunkowania osiągnięć twórczych. W trzeciej grupie modeli interakcyjnych, utożsamianych z ujęciem socjologicznym, analiza kreatywności i twórczości dokonywana jest przez pryzmat dalszego otoczenia o charakterze społeczno-kulturowym. Przedstawione modele kreatywności, twórczości i zdolności wskazują na występowanie kontinuum w zakresie źródeł kreatywności.

Syntetyczne ujęcie elementów najczęściej pojawiających się w interakcyjnych modelach twórczości stanowi systemowy model twórczości P. Hollingsworth. Prezentację graficzną tego modelu przedstawiono na rysunku 1.

---

<sup>1</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 127.

W modelu tym do czynników zewnętrznych mających wpływ na potencjał kreatywny jednostki zaliczono rodzinę i ukształtowane przez nią postawy oraz zachowania, a także szkołę i proces edukacji. Kolejne obszary czynników zewnętrznych stanowią wydarzenia światowe oraz osiągnięcia poszczególnych dziedzin i dyscyplin naukowych. Potencjał kreatywny kształtowany jest także przez społeczności bliskie jednostce oraz media. Ostatnim z wyróżnionych elementów zewnętrznych jest przypadek, czy tzw. lut szczęścia przy rozwiązywaniu problemów. Oprócz wymienionych elementów zewnętrznych potencjał kreatywny jednostki zależy od czynników wewnętrznych, a w tym czynników afektywnych, poznawczych oraz behawioralnych<sup>2</sup>.



Rys. 1. Systemowy model twórczości P. Hollingsworth

Źródło: P. Hollingsworth, *The Ecosystem of giftedness and creativity*, w: *Creative intelligence*. Cresskill, red. D. Ambrose, L. Cohen, A. Tannenbaum, Hampton Press Inc., New Jersey 2003, s. 117, za: M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009, s. 54.

<sup>2</sup> M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009, s. 38–41, 54–55.

W tym miejscu warto podkreślić, że kreatywność zespołu pracowników uwarunkowana jest wielowymiarowo. Z jednej strony zależy ona od cech indywidualnych pracowników tworzących zespół, a z drugiej od wielu grup czynników zewnętrznych, w tym kulturowych, które przyczyniły się do ukształtowania potencjału kreatywnego poszczególnych pracowników. Kreatywność zespołu może być wzmacniana przez jego wielokulturowy charakter, który powinien ułatwić jednostkom tworzącym zespół wzajemną inspirację w rozwiązywaniu różnego typu problemów. Wymaga to kształtowania klimatu dla kreatywności, gdyż prokreatywny klimat sprzyja pozyskiwaniu przez podmioty rynku ludzi twórczych oraz ułatwia rozwijanie potencjału twórczego. Jednocześnie należy zauważyć, że trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy klimat sprzyjający twórczości jest przyczyną, czy też skutkiem dużej kreatywności pracowników.

Z punktu widzenia wdrażania przez przedsiębiorstwo orientacji marketingowej oraz budowania przewagi konkurencyjnej należy podkreślić, że istnieją zależności między kreatywnością a innowacyjnością. Wyrażają się one tym, że innowacyjność jest następstwem procesów kreatywności i wiąże się z zastosowaniem efektu twórczego myślenia w praktyce. Zasadne jest zatem odróżnienie kreatywności koncepcyjnej, która niezbędna jest przy opracowywaniu np. nowych produktów, od kreatywności operacyjnej wykorzystywanej na etapie wyboru czy wdrażania efektów kreatywności koncepcyjnej. Powiększanie kapitału kreatywności, stanowiące podstawę rozwoju organizacji kreatywnej, wiąże się z promowaniem m.in. takich wartości, jak: potrzeba podnoszenia kwalifikacji, elastyczność myślenia, wytrwale dążenie do sukcesu, wolność w myśleniu i działaniu, umiejętność myślenia holistycznego, chęć przelamywania obowiązujących paradygmatów, otwartość na zmiany. Wartości te ważne są z punktu widzenia indywidualnego pracownika. Mając natomiast na uwadze zbiorowy wymiar kreatywności, należy realizować działania przyczyniające się do rozwoju różnorodności kompetencji, do swobodnego przepływu informacji, a także zwiększania odpowiedzialności i samokontroli pracowników. Istotna jest również orientacja na otoczenie<sup>3</sup>. Źródłem kreatywności może być również otwartość i akceptacja różnorodności kulturowej, pracownicy tworzący wielokulturowy zespół mogą się bowiem wzajemnie inspirować w poszukiwaniu rozwiązań określonych problemów.

---

<sup>3</sup> M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 22–37, 67.

## Cechy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa wspierającej rozwój twórczych postaw

Kreatywność pracowników wyraża się w proponowaniu nowych rozwiązań, zgłaszaniu ciekawych pomysłów oraz niekonwencjonalnym myśleniu o problemach i zjawiskach w różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa. Tak rozumiana kreatywność sprzyja innowacyjności, która staje się coraz ważniejsza w procesach konkurencyjności przedsiębiorstw. Istotne staje się zatem kształtowanie w przedsiębiorstwach kultury organizacyjnej opartej na kreatywności. Czynnikiem sprzyjającym rozwojowi kultury organizacyjnej opartej na kreatywności są działania polegające m.in. na:

- promowaniu różnorodności,
- wykorzystywaniu możliwości wynikających ze zjawiska otwartego opracowywania produktów we współpracy z prosumentami,
- zachęcaniu do współpracy ze względu na to, że przełomowe pomysły powstają niejednokrotnie w wyniku pracy wielu osób,
- włączaniu pracowników różnych pionów oraz szczebli w proces generowania nowych pomysłów i rozwiązań,
- wykorzystywaniu możliwości wynikających z zastosowania technologii internetowych w stymulowaniu kreatywności pracowników zaangażowanych w rozwiązywanie określonego problemu,
- stwarzaniu sytuacji, w których dochodzi do wymiany myśli między ludźmi reprezentującymi różne obszary wiedzy i doświadczeń,
- stosowaniu przy rozwiązywaniu określonych problemów metod lub sposobów myślenia charakterystycznych dla innych dziedzin i dyscyplin,
- inwestowaniu w infrastrukturę ułatwiającą współpracę,
- planowaniu zasobów, a w tym zapewnieniu pracownikom czasu na generowanie nowych pomysłów i rozwiązań,
- wypracowaniu mechanizmów filtrowania pomysłów i rezygnowania z projektów pozbawionych perspektyw,
- motywowaniu pracowników przez stawianie intelektualnych wyzwań oraz wskazywanie wyższego celu związanego z realizacją projektu<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> T.M. Amabile, M. Khaire, *Kreatywność a rola lidera*, „Harvard Business Review” 2011, nr 2, s. 116–127.

Biorąc pod uwagę różne wymiary, można wskazać na cechy kultury organizacyjnej wspierającej kreatywność pracowników. Szczegółowo przedstawiono je w tabeli 1.

Tabela 1

Cechy kultury organizacyjnej wspierającej twórcze postawy

Kryterium	Skrajność lewostronna	Skrajność prawostronna	Poziom optymalny dla postaw twórczych
Stosunek do natury	Podporządkowanie się naturze	Dominacja nad naturą	Kreatywności wymaga przeciwstawianie się naturze lub dostosowanie się do tych zmian, na które nie można wpłynąć
Orientacja w czasie	Koncentracja na tradycji i przeszłości	Koncentracja na przyszłości	Koncentracja na przyszłości. Doświadczenie jest wprawdzie pożyteczne, ale może determinować styl dalszego działania, uniemożliwiając wyjście poza dotychczasowy schemat działania
Natura ludzka	Ludzie są z natury źli	Ludzie są z natury dobrzy	Potrzebna do kreatywności otwartość i swoboda działania wymaga zaufania, zatem trzeba zakładać, że ludzie (pracownicy) są z natury dobrzy, uczciwi
Stosunek do działania	Aktywność, koncentracja na celu	Cenny jest spokój, stabilizacja, cieszą nawet małe sukcesy	Zburzenie spokoju, przełamanie konwencji prowadzi do powstania odkrywczej idei. Ważne jest ciągle stawianie pracownikom nowych wyzwań
Poziom odpowiedzialności	Cała odpowiedzialność na pracowniku	Wyłączną odpowiedzialność przyjmuje organizacja	Odpowiedzialność indywidualna lub kilkuosobowe zespoły odpowiedzialne za realizację projektu
Dystans władzy	Egalitaryzm: poziom w hierarchii nie wpływa na postrzeganie wartości człowieka	Elitaryzm: pozycja w hierarchii jest dominującym wyznacznikiem wartości człowieka	Twórczym postawom sprzyjają organizacje mniej zhierarchizowane, spłaszczone. Dystans władzy zakłóca komunikację niezbędną w procesie twórczym
Rola jednostki	Indywidualizm	Kolektywizm	Równowaga między indywidualizmem a pracą zespołową. Dążenie do ujednoczenia celów jednostki i organizacji
Gender kultury	Męskość	Kobiecość	Twarda konkurencja między pracownikami i nastawienie na krótkookresowe cele to cechy kultury męskiej, często niesprzyjające szukaniu nowych, nie od razu efektywnych rozwiązań. Bardziej twórcze są organizacje o kobiecym modelu kultury
Rodzaj myślenia	Analityczne	Syntetyczne	Oba prowadzą do powstania nowej wartości

Stosunek do ryzyka	Skrajne asekurowanie się	Duża skłonność do ryzyka	Bez odczuwanej przez pracowników zgody na popełnianie błędów (w granicach rozsądku) nie stworzy się innowacji
Stopień ujednoczenia reguł	Uniwersalizm	Partykularyzm	Osoba kreatywna jest często indywidualnością. Jednak normy nie dopuszczają wyrażania indywidualizmu
Kierunek warunkowania działań	Wewnętrzność	Zewnętrzność	Tworzenie wymaga inicjatywy, pomysłowości, motywacji wewnętrznej i wiary w siebie
Ceremonialność	Duże znaczenie konwenansów	Bezpośredniość stosunków	Bezpośredniość relacji nie tworzy barier komunikacyjnych
Planowanie	Monochroniczne: działania ściśle podporządkowane planom	Chaos	Polichroniczność: wyjście pośrednie dopuszczające działania spontaniczne służące osiągnięciu założonego celu
Wyrażanie emocji	Ekspresyjność	Powściągliwość	Tworzeniu sprzyja szerokie spektrum narzędzi komunikacji

Źródło: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 454.

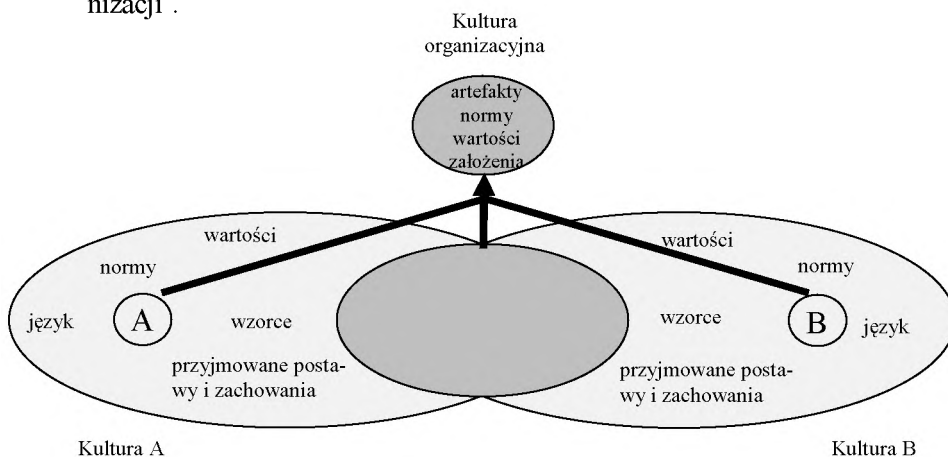
Wymienione cechy kultury organizacyjnej pobudzające kreatywność pracowników nawiązują do podstawowych wymiarów kultury i dlatego należy rozpatrywać je w kontekście przyjętego przez przedsiębiorstwo modelu zarządzania międzykulturowego. W dobie globalizacji i rosnącej mobilności ludzi na międzynarodowym rynku pracy wzrasta znaczenie zarządzania międzykulturowego opartego na wiedzy o różnicach kulturowych i ich wpływie na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Wśród modeli zarządzania wielokulturowymi organizacjami najbardziej konstruktywny jest model współpracy kulturowej (rys. 2), w którym różnorodność kulturowa jest źródłem potencjału organizacji opartego na wyzwaniu efektów synergicznych. Warunkiem wyzwania tych efektów jest przede wszystkim poznanie odmienności kulturowych między pracownikami, zrozumienie wartości pochodzących z tych kultur oraz otwartość na ich przyjęcie.

Trzeba wskazać na korzyści z wdrażania modelu zarządzania międzykulturowego opartego na współpracy wyrażające się w kształtowaniu szerokiej wiedzy o rodzajach kultur, z których wywodzą się pracownicy, a dzięki temu rozumieniu ich postaw i sposobów postrzegania problemów, przed którymi stoją. Zalety tego modelu ujawniają się w wielu obszarach, a w tym dotyczą:

- kultury organizacyjnej, jej cechy są bowiem wypracowywane wspólnie, dzięki czemu kultura ta jest przyjazna dla wszystkich pracowników,



- komunikacji poprzez wyzwalanie mechanizmu sprzężenia zwrotnego i oddolnych inicjatyw, sprzyjających rozwijaniu różnych form współpracy,
- zarządzania zasobami ludzkimi w wyniku tworzenia warunków adaptacji dla mniejszości narodowych poprzez szkolenia i formy integracji,
- inicjatywności pracowników, ponieważ różnorodność doświadczeń i perspektyw postrzegania rzeczywistości sprzyja kreowaniu nowych koncepcji w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw,
- jakości i elastyczności systemu zarządzania, gdyż kulturowe zróżnicowanie kadry pobudza procesy dostosowawcze organizacji do nowych wyzwań,
- skuteczności marketingu, ze względu na to, że wielokulturowość pracowników zwiększa wrażliwość na zróżnicowanie potrzeb, co pozwala na większą trafność segmentacji i skuteczność kampanii marketingowych,
- wizerunku organizacji, ponieważ realizowanie koncepcji zarządzania międzykulturowego sprzyja kształtowaniu pozytywnego wizerunku organizacji<sup>5</sup>.



Rys. 2. Wpływ kultur narodowych na kulturę organizacyjną w modelu współpracy kulturowej

Źródło: opracowano na podstawie: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 609.

<sup>5</sup> R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwers business, Kraków 2008, T. Buchacz, *Różnorodność – szansa czy zagrożenie w zarządzaniu*, „Problemy Jakości” 2001, nr 1.

Wypracowanie kultury organizacyjnej integrującej pracowników w realizowaniu celów i misji firmy wymaga umiejętnego zarządzania różnorodnością kulturową, a to dzięki inteligencji i kompetencjom kulturowym, które pozwalają na skuteczne motywowanie do działań na rzecz organizacji.

Niski poziom inteligencji kulturowej stanowi przeszkodę w rozwoju kompetencji kulturowych, które tworzą odpowiednie cechy osobowościowe, czyli stabilność emocjonalna, ekstrawersja, otwartość, zdolność do współpracy i sumienność, a także umiejętności z zakresu werbalnej i pozawerbalnej komunikacji, zdolności uczenia się, zdolności adaptacji do nowych uwarunkowań kulturowych, umiejętności zarządzania stresem, zdolności negocjacyjne czy samoza-chowawcze, jak również wiedza o kulturze i zawartych w niej kodach<sup>6</sup>.

Należy podkreślić, że kompetencje kulturowe są niezbędne do rozwiązywania wielu problemów ujawniających się w zespołach wielokulturowych. Rodzaje tych problemów w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Problemy zarządzania zespołami wielokulturowymi

Lp.	Przedmiot	Problemy
1.	Cele i misja zespołu	Sposoby wyrażania misji – jednoznacznie – niski kontekst – pośrednio – wysoki kontekst
2.	Styl przywództwa – podejmowanie decyzji – wspieranie uczestnictwa – rola lidera	Zasady – kompetencje czy status przypisany – znaczenie inicjatyw oddolnych – dominator czy inicjator
3.	Organizowanie pracy	Reguły, procedury Udział prac zespołowych i indywidualnych
4.	Komunikacja wewnętrzna	Styl komunikacji – język roboczy i wykorzystywane języki obce – nowe technologie informacyjne – formy komunikacji (pośrednia, bezpośrednia)
5.	Rozwiązywanie konfliktów	Sposoby zapobiegania konfliktom Dążenie do kompromisu czy konfrontacji
6.	Proces oceny rezultatów działań	Klarowność kryteriów i zasad oceny Zapoznavanie pracowników z wynikami ocen Znaczenie <i>feed back</i>

Źródło: opracowanie za: S.C. Schneider, J.L. Borsoux, *Managing cross cultures*, Prentice Hall, Harlow 2003.

<sup>6</sup> J.P. Johnson, T. Lenartowicz, S. Apud, *Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model*, „Journal of International Business Studies” 2006, No. 37, s. 525–543, M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 94–96.

### **Strategie rozwiązywania problemów o charakterze kulturowym**

Niski poziom inteligencji kulturowej i kompetencji kulturowych prowadzi do trudności w funkcjonowaniu zespołów wielokulturowych. Wśród czynników, które najczęściej utrudniają komunikację w zespołach wielokulturowych, są odmienne style komunikowania się. Ponadto źródłem trudności mogą być problemy z akcentem i płynnym mówieniem w obcym języku oraz przyjmowanie przez członków zespołu wielokulturowego różnych postaw wobec hierarchii i autorytetu czy też odmienne sposoby podejmowania decyzji.

Dobór strategii stosowanych przez organizacje, w których funkcjonują zespoły wielokulturowe, zależy przede wszystkim od rozpoznania przyczyn i charakteru problemu będącego źródłem konfliktu. Zderzenie kultur rodzi skutki we wszystkich fazach procesu decyzyjnego, tj. zarówno w fazie przygotowywania, jak i podejmowania decyzji.

W kulturach z dużym dystansem hierarchicznym udział pracowników niższych szczebli w przygotowywaniu decyzji jest mniejszy, co sprawia, że nie mają oni doświadczeń w generowaniu pomysłów na rozwiązanie problemu. Ponadto nakładają się na to różnice w stylach komunikacji, które utrudniają wypracowanie wspólnych rozwiązań. Mniejsze są więc możliwości wykorzystania potencjału pracowników, a związany z tym dyskomfort wpływa niekorzystnie na kulturę organizacyjną.

Wśród strategii radzenia sobie z takimi problemami można zastosować jedną z czterech zestawionych w tabeli 3. Są to strategie: adaptacji, interwencji strukturalnej, interwencji menedżerskiej czy też odsunięcia.

Przyjęcie modelu zarządzania międzykulturowego opartego na współpracy zwiększa szansę na zastosowanie strategii adaptacji, gdyż reguły tego modelu ułatwiają dostrzeżenie i w rezultacie rozwiązywanie pojawiających się problemów.

W przypadku organizacji posiadających filie w różnych krajach może dochodzić do konfliktów wynikających z braku wypracowania przez centralę odpowiednich stylów komunikacji, co sprzyja powstawaniu uprzedzeń zakłócających współpracę. Wówczas potrzebna jest interwencja strukturalna polegająca do dokonywaniu zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, co wpływa także na modyfikację rozdziału zadań i zmniejsza prawdopodobieństwo konfliktów. Potrzeba interwencji strukturalnej pojawia się zwykle w modelach zarządzania z dominacją jednej kultury, co powoduje dyskryminowanie innych kultur i rodzi zakłócenia wewnątrzorganizacyjne.

Tabela 3

Strategie postępowania wobec problemów w funkcjonowaniu zespołów wielokulturowych

Typowe problemy	Uwarunkowania sytuacyjne	Strategia	Komplikacje
Konflikt wynika z różnic w trybie podejmowania decyzji. Brak porozumienia lub blokowanie go wynika z różnic komunikacyjnych	Członkowie zespołu są w stanie przypisać kontrowersje kulturze, a nie osobowości ludzi. Menedżerowie wyższego szczebla są niedostępni lub angażowanie ich byłoby dla zespołu żenujące	Adaptacja	Członkowie zespołu muszą być wyjątkowo świadomi istniejących różnic. Wynegocjowanie wspólnego porozumienia wymaga czasu
W zespole pojawiają się napięcia emocjonalne, których źródłem jest słabsza znajomość języka lub uprzedzenia. Członkowie czują się skrupowani, ponieważ odczuwają różnice statusu w zespole	Zespół można podzielić, aby przemieszać kultury lub wiedzę. Można dodatkowo podzielić zadania	Interwencja strukturalna	Jeśli członkowie zespołu nie zostaną starannie przyporządkowani do zadań, mogą powstać podgrupy wzmacniające różnice. Rozwiązania wypracowane przez podgrupy muszą do siebie pasować
Złamanie zasad hierarchii spowodowało kompromitację części zespołu. Brak elementarnych reguł doprowadził do konfliktu	Problem wywołał silne emocje. Zespół znalazł się w impasie. Menedżer wyższego szczebla może i chce interweniować	Interwencja menedżerska	Zespół nadmiernie poddaje się działaniom jednego menedżera. Członkowie zespołu mogą zostać odsunięci na bok lub stawiać opór
Członek zespołu nie potrafi stawić czoła wyzwaniom i nie jest w stanie zaangażować się w realizację projektu	Zespół ma raczej charakter trwały, a nie tymczasowy. Emocji nie zdoła już wyciszyć interwencja. Doszło do kompromitacji	Odsunięcie	Talent nie zostanie wykorzystany, a koszty szkolenia będą spisane na straty

Źródło: J. Brett, K. Behfar, M.C. Kern, *Zarządzanie zespołami wielokulturowymi*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 2, s. 121.

Jeśli w zespole wielokulturowym nie wypracowano klarownych reguł, które stanowiłyby rodzaj odniesienia dla pracowników pochodzących z różnych kultur, to zasadniczo utrudnione są warunki współpracy, gdyż każdy członek zespołu postrzega dany problem w kontekście własnej kultury. Wówczas skuteczna może się okazać interwencja menedżerska, jednak pod warunkiem, że menedżer cieszy się autorytetem w zespole, a ponadto zna dobrze pracowników i wie, jak na nich oddziaływać.

W osiągnięciu sprawności zarządzania zespołem wielokulturowym ważne jest międzykulturowe uczenie się organizowane w formie warsztatów z wykorzystaniem różnych technik sprzyjających otwieraniu się ludzi na nowe podejścia i odmienności wyrosłe z kultury danej społeczności i kraju.

Złożoność kultury obejmującej obok elementów widocznych na zewnątrz (literatura, sztuka, kuchnia, rytuały, stroje) także elementy mieszczące się w warstwie głębinowej (wartości, religia, symbolika, orientacje) sprawia, że szkolenia międzykulturowe muszą uwzględniać wiele etapów pozwalających poznać i zrozumieć daną kulturę. D. Landis i R. Brislein proponują następujące podejścia:

- podejście informacyjne (faktograficzne),
- podejście atrybutowe,
- kształtowanie świadomości kulturowej,
- modyfikację świadomego zachowania,
- uczenie się przez nabywanie doświadczeń (*experience learning*)<sup>7</sup>.

Zgodnie z podejściem informacyjnym uczestnicy szkolenia zapoznawani są z podstawowymi informacjami o kulturze danego kraju, a formą przekazu są wykłady, filmy video, broszury, książki i przewodniki. Z kolei istota podejścia atrybutowego polega na przedstawianiu zachowań charakterystycznych dla danej kultury i wyjaśnianiu postaw przejawianych w tej kulturze. W tego typu szkoleniach wykorzystywane są case study, które najlepiej pokazują standardy zachowań typowych dla danej kultury. Natomiast podejście, którego celem jest kształtowanie świadomości kulturowej, ukierunkowane jest na uświadamianie orientacji przejawianych w danej kulturze, istotnych dla niej wartości, wzorcowych zachowań, a także przyczyn uprzedzeń i stereotypów. Metodą takich szkoleń jest angażowanie uczestników do różnego rodzaju gier pozwalających na zaprezentowanie elementów kultury głębinowej. W poznawaniu różnic kulturowych znajduje zastosowanie również podejście, zgodnie z którym uczestnicy są zapoznawani z przykładami zachowań znajdujących uznanie w danej kulturze oraz takimi, które są oceniane negatywnie. Dzięki temu mogą zmodyfikować swoje zachowanie, dostosowując się do norm i wartości obowiązujących w tej kulturze. Szczególnie interesujące jest uczenie się przez nabywanie doświadczeń, którego celem jest stwarzanie uczestnikom możliwości bezpośredniego kontaktu z daną kulturą poprzez organizowanie pobytów w danym kraju,

---

<sup>7</sup> D. Devoss, J. Jasken, D. Hayden, *Teaching intracultural and intercultural communication a critique and suggested method*, „Journal of Business and Technical Communication” 2002, January, s. 65–94.

uczestnictwo w życiu mieszkańców czy udział w grach symulacyjnych. Dzięki takim formom szkoleń przybysze mogą zdobyć wiedzę o kulturze głębinowej, a przez to pełniej zrozumieć postawy i zachowania rdzennych mieszkańców.

Z punktu widzenia rozwijania kompetencji międzykulturowych szczególnie ważne jest poznawanie standardów kulturowych. Przez większość członków danej kultury są one traktowane jako typowe, zobowiązujące i regulujące zachowania. W poznawaniu standardów kulturowych znajduje zastosowanie proces badawczy A. Thomasa. Ma on charakter jakościowy i indukcyjny. Punkt wyjścia w tym procesie stanowi rejestracja wywiadów przeprowadzonych z gośćmi, którzy w kraju o odmiennej kulturze byli uczestnikami nieoczekiwanych i niezrozumiałych wydarzeń, zaburzających wykonywane czynności i wyzwających silne emocje oraz porównania z własnym krajem. Uczestnicy badań proszeni są o interpretację incydentów krytycznych. Następnie analizie, która dokonywana jest przez niezaangażowanych członków kultury gości oraz dwukulturowych ekspertów, poddawane są te wydarzenia, które się powtarzają, a eliminowane są przypadki jednostkowe, będące konsekwencją cech osobowości jednostki. Kolejnym etapem procesu badawczego jest analiza treści wypowiedzi ekspertów, która stanowi podstawę konstrukcji standardu kulturowego. Wymaga ona powiązania standardów kultury w ogólniejszą strukturę wraz z pogłębioną ich interpretacją historyczno-kulturową<sup>8</sup>.

Należy podkreślić, że profesjonalne zarządzanie zespołem wielokulturowym, zgodne z modelem opartym na współpracy kulturowej, wymaga integrowania podejść i metod szkoleń międzykulturowych, a także dostosowywania ich do indywidualnych potrzeb uczestników tego typu programów.

## Zakończenie

Różnice kulturowe, które wyrażają się w języku, zwyczajach, odmiennych systemach wartości, organizacji społecznej, należy traktować jako szansę, gdyż wyjście poza własną perspektywę i spojrzenie na dany problem przez pryzmat innych kultur jest cenną wartością, która sprzyja rozwojowi w wymiarze osobistym, zawodowym oraz społecznym<sup>9</sup>.

Zbudowanie zintegrowanej kultury organizacyjnej w międzynarodowej korporacji wymaga dokonania pogłębionej analizy wartości oraz norm, które

---

<sup>8</sup> P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 590–591.

<sup>9</sup> P. Rosinski, G.N. Abbott, *Coaching from a cultural perspective*, w: *Evidence based coaching handbook*, red. D.R. Stober, A.M. Grant, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey Abbott 2006, s. 255.

występują w poszczególnych filiach czy oddziałach. Analiza ta powinna pozwolić na stworzenie modelu dystansu kulturowego między poszczególnymi oddziałami. Nieuwzględnianie znaczenia tego dystansu może w konsekwencji przełożyć się na przeprowadzenie błędnej kalkulacji inwestycji potrzebnych do dokonania zmian w praktykach korporacyjnych oraz transferu najlepszych z nich. Jeżeli zmiany nie są przez pracowników zrozumiane, to relacje między centralą a oddziałem ulegają pogorszeniu. Niejednokrotnie towarzyszy temu spadek poziomu zaufania. Kreowanie zintegrowanej kultury organizacyjnej wymaga nie tylko identyfikacji, ale także zrozumienia i zaakceptowania faktu występowania różnic kulturowych oraz podjęcia działań mających na celu ich optymalne wykorzystanie. Ponadto monitorowanie wartości i zwyczajów pozwala na poznawanie zachodzących w tym obszarze zmian<sup>10</sup>. Stanowi to podstawę kształtowania postaw i zachowań pracowników istotnych z punktu widzenia osiągnięcia celów organizacji.

## **MULTICULTURAL TEAM MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CREATIVITY DEVELOPMENT**

### **Summary**

In search for competitive advantage organizations more and more often rely on their employee's creativity. This includes companies with multicultural teams; especially that multiculturalism might be one of the sources of creativity. In this paper, features of culture of organization together with actions supporting development of creativity have been shown. Benefits of multicultural management implementation, based on cooperation, have been shown. Special attention has been put on strategies of handling problems which might arise in multicultural environment. The role of training and workshops in development of cultural sensitivity and intercultural competence has been underlined.

*Translated by Magdalena Sobocińska*

---

<sup>10</sup> R. Mead, T.G. Andrews, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 553.