

## ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM WIELOKULTUROWYM W DOBIE MIGRACJI

Małgorzata NADZIAKIEWICZ

Politechnika Śląska, Gliwice; Malgorzata.Nadziakiewicz@polsl.pl

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia przepływów migracyjnych dla zarządzania zespołami w organizacji. Migracje wpływają na gospodarkę, relacje ekonomiczne i rynek pracy. Współczesne korporacje dają zatrudnienie pracownikom z różnych kręgów kulturowych i etnicznych, wiąże się to z wieloma wyzwaniami. Przedstawiono metody współpracy w zespołach wielokulturowych oraz sposoby podnoszenia efektywności.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zespołem, praca zespołowa, efektywność, wielokulturowość, komunikacja międzykulturowa, migracje.

## MULTICULTURAL TEAM MANAGEMENT IN THE TIMES OF MIGRATION

**Abstract:** The main purpose of the article is to present the importance of migration flows for the team's management in the organization. Migrations affect the economy, economic relations and the labor market. Modern corporations give employment to workers from different cultural and ethnic backgrounds, and this involves many challenges. There are presented methods of cooperation and how is possible to improve efficiency in multicultural teams.

**Keywords:** team management, team work, efficiency, multicultural team, intercultural communication, migration.

### 1. Wprowadzenie

Globalizacja i migracje zmieniły współczesny rynek pracy. Jeszcze niedawno menadżerowie podchodzili do różnic kulturowych kierując się koncepcją „tygła”, wychodząc z błędnego założenia, że pracownicy różniący się pod jakimiś względami będą chcieli się asymilować. Szybko się przekonano, że pracownicy przychodzący do pracy, nie rezygnują

ze swoich wartości kulturowych i upodobań dotyczących stylu i jakości życia. Zarządzanie grupą zróżnicowaną kulturowo i etnicznie stało się nie lada wyzwaniem. Koncepcja „tygla” zaczęła ustępować koncepcji dostrzegania i doceniania różnic. Organizacje dostosowują się do zachodzących zmian, np. Motorola już dawno zaczęła przeprowadzać audyt kultur w celu zapewnienia wszechobecności różnorodności w organizacji. Inne firmy, takie jak np. IBM, HP, Levi'S organizują dla swoich menadżerów szkolenia z zakresu: różnorodności kulturowej, skutecznego komunikowania się, zarządzania zespołem międzykulturowym.

Pojawienie się nowych tendencji migracyjnych sprowokowało badaczy do zainteresowania kierunkami ich rozwoju. Stephen Castels po przeprowadzeniu analiz tendencji migracyjnych wyróżnił następujące wzory migracji:

1. Nasilenie – migracje będą liczniejsze niż kiedykolwiek przedtem.
2. Zróżnicowanie – brak możliwości określenia konkretnych fal migracji (np. emigracja zarobkowa), imigranci będą należeć do bardzo różnych grup etnicznych.
3. Globalizacja – migracje stopniowo obejmą cały świat, wiele krajów będzie źródłem i celem migrantów.
4. Feminizacja – większość migrantów będą stanowiły kobiety (Castels, 2011).

W dzisiejszych czasach mamy do czynienia z trzema strumieniami migracyjnymi: z krajów rozwijających się do krajów rozwiniętych; pomiędzy krajami wysoko rozwiniętymi; z krajów rozwiniętych do krajów rozwijających się.

Migracje wpływają zarówno na gospodarkę, jak i na relacje społeczne. Współczesne korporacje dają zatrudnienie pracownikom z różnych kręgów kulturowych i etnicznych. Wiąże się to z wieloma wyzwaniami w dziedzinie zarządzania.

## **2. Komunikacja międzykulturowa**

Komunikacja międzykulturowa, to różne rodzaje zachowań i zwyczajów, które występują na styku odmiennych kultur. Jest procesem podobnym do komunikacji wewnątrz kulturowej, ale uczestnicy tej interakcji nie zawsze kierują się takimi samymi regułami. Odbiór oraz wysyłanie określonych przekazów przez rozmówców jest utrudniony, gdyż mogą się oni posługiwać różnymi kodami kulturowymi przy kodowaniu i dekodowaniu komunikatów. To często prowadzi do formułowania niejawnych sądów na temat rozmówcy, biorąc go np. za osobę nieuprzejmą, złą bądź niewiedzącą jak się zachować. Komunikacji międzykulturowej towarzyszy wiele zjawisk psychologicznych, których normalnie nie spotkamy podczas komunikowania się z członkiem własnej społeczności. Podczas komunikacji w języku werbalnym często zdarza się, że przynajmniej jeden z uczestników rozmowy nie posługuje się swoim językiem ojczystym. To sprawia, że nie jest się pewnym znaczenia poszczególnych słów oraz ogólnego zrozumienia sygnałów i komunikatów przesyłanych przez drugą osobę. Można

wyróżnić kilka głównych przeszkód utrudniających komunikację międzykulturową. Pierwszą z nich jest zakładanie podobieństwa, że każdy z nas jest wystarczająco do siebie podobny, by bez trudu komunikować się między sobą. Należy pamiętać, że komunikacja jest wytworem kultury i kształtuje się pod wpływem społeczeństwa, w którym się socjalizowaliśmy. Drugą przeszkodą są różnice kulturowe, które utrudniają dostrzeżenie wieloznaczności niektórych komunikatów, a często także ignorancję dla niektórych z nich. Kolejnym utrudnieniem są błędne interpretacje sygnałów niewerbalnych, które stanowią tak naprawdę przeważającą część przesyłanych komunikatów. Stereotypy oraz uprzedzenia, które są nieuniknione, także wpływają negatywnie na prawidłowy odbiór danych komunikatów. Często jesteśmy także skłonni do formułowania wartościujących sądów, oceniamy naszych rozmówców niepocholebnie, co buduje kolejną przeszkodę w komunikacji. Komunikacja międzykulturowa powoduje wzbogacenie oraz rozszerzanie kultur komunikujących się ze sobą. Jest to zjawisko wzajemnie korzystne, jego pozytywnym skutkiem jest m.in. utworzenie nowego „terytorium wzajemności”. W dobie postępującej globalizacji obserwujemy coraz większe zwracanie uwagi na umiejętne komunikowanie międzykulturowe. Przedsiębiorstwo wielokulturowe to taka organizacja, w której współistnieją i stykają się kultury narodowe zatrudnionych pracowników różnej narodowości. Funkcjonuje ono na dwóch płaszczyznach – pionowej oraz poziomej. Płaszczyzna pionowa odnosi się do wieku, pochodzenia społecznego itp., pozioma natomiast mówi o aspekcie pochodzenia regionalnego, rasowego, czy etnicznego. Takie korporacje, jak np. Amazon, IBM, IKEA, American Tobacco są doskonałymi przykładami na to, jak mogą współpracować ze sobą jednostki, menedżerowie i pracownicy z wielu różnych grup kulturowych i narodowościowych.

### **3. Zarządzanie zespołem wielokulturowym**

Jak już wcześniej wspomniano migracje i globalizacja stawiają przed organizacjami nowe wyzwania. Współcześni menadżerowie przy tworzeniu, a później zarządzaniu zespołem muszą wiedzieć, że będą pracować nie tylko z różnymi grupami etnicznymi, ale także wielokulturowymi. Wraz z rozwojem organizacji międzynarodowych i wielonarodowych, powstał nowy typ kultury organizacyjnej, którą można określić, jako kulturę mix, międzykulturowość, lub wielokulturowość, a odpowiadające mu zarządzanie, to zarządzanie międzykulturowe. Według J.F.A. Stonera (Stoner, 2011) wielokulturowość to pogląd, że istnieje wiele różnych środków i czynników kulturowych, które mają duże znaczenie dla organizacji. Osoby wywodzące się z rozmaitych środowisk mogą współpracować i być akceptowane w jednej organizacji. Wielokulturowość to takie czynniki kulturowe, jak płeć, rasa, pochodzenie etniczne, sprawność, orientacja seksualna. Zdaniem Nancy J. Adler można wyróżnić trzy rodzaje zarządzania międzykulturowego: dominacja kulturowa, współistnienie kulturowe

współpraca międzykulturowa. Dominacja kulturowa polega na narzucaniu innym kultury organizacyjnej organizacji macierzystej. Różniące się od niej wzorce i modele nie są brane pod uwagę, natomiast współlistnienie kulturowe, polega na szukaniu kompromisu między organizacją macierzystą a jej zagranicznymi filiami i współpracownikami. Najefektywniejszym ze wzorców jest współpraca międzykulturowa (Adler, Gundersen, 2007).

Podstawą współpracy międzykulturowej jest założenie, że kultury mogą się wzajemnie przenikać i uzupełniać. W konsekwencji tego mogą powstać cenne wartości, a różnorodność kulturowa staje się narzędziem rozwoju organizacji. Tu pojawia się pojęcie zarządzania międzykulturowego. Zarządzanie międzykulturowe jest zarządzaniem organizacją lub systemem organizacji w układach międzykulturowych. Działanie organizacji w środowiskach znacznie różniących się kulturowo od siebie, inności kulturowej, jest czynnikiem wpływającego na sposób funkcjonowania organizacji i tworzących ją ludzi, w danym otoczeniu. Różnice kulturowe są elementem wpływającym na decyzje zarządcze.

Największy wpływ na wzorce kultury organizacyjnej wielkich organizacji wywarły korporacje amerykańskie i japońskie. Głównym wyznacznikiem, odróżniającym japońską kulturę organizacyjną od europejskiej i amerykańskiej, jest japoński sposób podejmowania decyzji na drodze porozumienia. Przykładem jest ćwiczenie opisane Johna C. Maxwella przeprowadzone w Central & South West Services:

„Wyznacz na podłodze umowną linię i ustaw dwie osoby po obu jej stronach. Zadanie polega na tym, żeby bez użycia siły przekonać drugą osobę, aby ją przekroczyła. Uczestniczącym w tym ćwiczeniu Amerykanom prawie nigdy to się nie udaje, za to ich japońscy koledzy mówią po prostu: - Jeśli przekroczysz linię ja ją też przekroczę. Zamieniają się miejscami i obydwaj wygrywają” (Maxwel, 1997).

Według M.Y. Yoshimo efektywność japońskiego systemu zarządzania jest wynikiem jego zgodności z kulturą narodu. Podstawami japońskiego systemu zarządzania są, bowiem:

- po pierwsze, działanie w ramach grupy; jednostka może rozwijać się i działać tylko w grupie, która stanowi dla niej oparcie,
- po drugie, ważna jest lojalność i odpowiedzialność, zwierzchnicy są moralnie odpowiedzialni za osoby im podporządkowane (Yoshino, 1971).

Często wyznawana jest zasada wyższości interesu społecznego nad indywidualnym. Japończyk pracujący w zespole, czuje się odpowiedzialny za wynik pracy tego zespołu, jest jego integralną częścią.

#### **4. Pojęcie pracy zespołowej**

Wprowadzanie nowych rozwiązań strukturalnych oraz koncentrowanie się na procesach powoduje, że organizacje kładą coraz większy nacisk na pracę zespołową. Zespoły są głównie

tworzone, aby osiągnąć cele: lepszą efektywność poprzez wykorzystanie kompetencji poszczególnych pracowników i w celu wykonania jak najlepiej powierzonego zespołowi zadania. Najlepiej, czym jest zespół, obrazuje definicja podana przez J.R. Katzenbacha i D.L. Smitha: „Zespół to zbiór ludzi utrzymujących regularne interakcje w dążeniu do realizacji wspólnych celów” (Katzenbach, Smith, 1992).

Cel musi być jasno określony i zrozumiały dla wszystkich członków zespołu, a nie tylko dla lidera. Dobry lider jest warunkiem zmierzania zespołu w wyznaczonym kierunku. Aby zespół działał sprawnie wszyscy jego członkowie muszą mieć wolę współpracy, dobrze się komunikować i posiadać klarowny podział zadań. Ponadto, dobry zespół powinien charakteryzować się poprawnymi relacjami, otwartością na inne kultury. Poprawne relacje w zespole wpływają również na wewnętrzną motywację jego członków. Nie jest to prostym zadaniem, kiedy musimy zarządzać zespołem wielokulturowym. Istnieje parę sposobów na podniesienie efektywności zespołu:

- a. Wewnętrzna automotywacja poszczególnych członków zespołu – może ją również wykreować dobry lider, ale znacznie lepiej, gdy jest naturalna.
- b. Zaufanie do innych osób – jeśli go brak, duża część energii zespołu poświęcana jest na niepotrzebną kontrolę. Brak zaufania ogranicza też szczerość i otwartość.
- c. Elastyczność i otwartość na zmiany.
- d. Wspólnie ustalone zasady postępowania – powinien być to kodeks wypracowany przez wszystkich członków zespołu, inaczej może zostać uznany za narzucony i będzie łamany. Najlepszy kodeks zawiera zarówno wspólne wartości, jak i procedury efektywnego postępowania.
- e. Budowanie na różnicach – umiejętność doprowadzenia do sytuacji, gdy odmienne opinie nie powodują konfliktu. Ich konsekwencją jest twórcza dyskusja, która szybko kończy się znalezieniem wspólnego rozwiązania.

Różnice kulturowe nie pozostają bez wpływu na szeroki zakres działań zespołu, takich jak: komunikacja w zespole, styl przywództwa lidera zespołu, podejście do rozwiązywania problemów podejmowania decyzji. Najnowsze badania dotyczące różnorodności międzykulturowej i związanych z nią aspektów zarządzania dostarczają licznych rad i tzw. „bestpractices” w zarządzaniu zespołami międzynarodowymi. Te najczęstsze i najbardziej skuteczne rekomendacje to: praca nad poprawą komunikacji wewnątrz zespołu. Częstym problemem zespołów wielonarodowych są trudności w komunikacji i wypracowaniu sprawnie funkcjonujących jej wzorców. Powodem są zarówno kwestie językowe, jak i te wynikające z różnic w komunikacji niewerbalnej. Aby zapobiec podziałowi zespołu na podgrupy narodowościowe i unikanie wzajemnej konfrontacji, menadżer powinien kłaść szczególny nacisk na znaczenie współpracy wewnątrz grupy. Współpraca i interakcja wzmacniają wszelkie wspólne zadania, wymagające współdziałania i wkładu wszystkich członków zespołu. Mając na uwadze rozwój i zacieśnienia wzajemnych kontaktów należy także dążyć do organizowania jak najczęstszych spotkań formalnych i nieformalnych. Zbudowanie

bliskich, nieformalnych kontaktów między członkami zespołu może zmniejszyć ryzyko tworzenia stereotypów, a co za tym idzie nieporozumień hamujących efektywność. Jednym z narzędzi zwiększającym efektywność zespołu zróżnicowanego kulturowo, są szkolenia z zakresu świadomości kulturowej, mające na celu rozwój kompetencji międzykulturowych. Dzięki szkoleniom można uświadomić różnice oraz podobieństwa między członkami zespołu, i zapobiegać nieporozumieniom w przyszłości. Istotne jest, w procesie tworzenia zespołu, budowanie zaufania pomiędzy jego członkami, a także menedżerem i resztą pracowników. Takie zaufanie prowadzi do otwartej i swobodnej atmosfery wewnątrz grupy, w której pomysły mogą być przedstawione bez obawy wyśmiania, co równocześnie zachęca do wyrażania różnorodnych opinii i rozwijania kreatywności. Bardzo istotne jest znaczenie wspólnych doświadczeń, wyznaczenie celów, które podziela cały zespół. Efektywność międzynarodowego zespołu, według teorii Allport i Pettigrew, zależy od kilku czynników, takich jak: wspólne cele, współpraca wewnątrz grupy i wsparcie ze strony menadżerów (Nicholson, 2003).

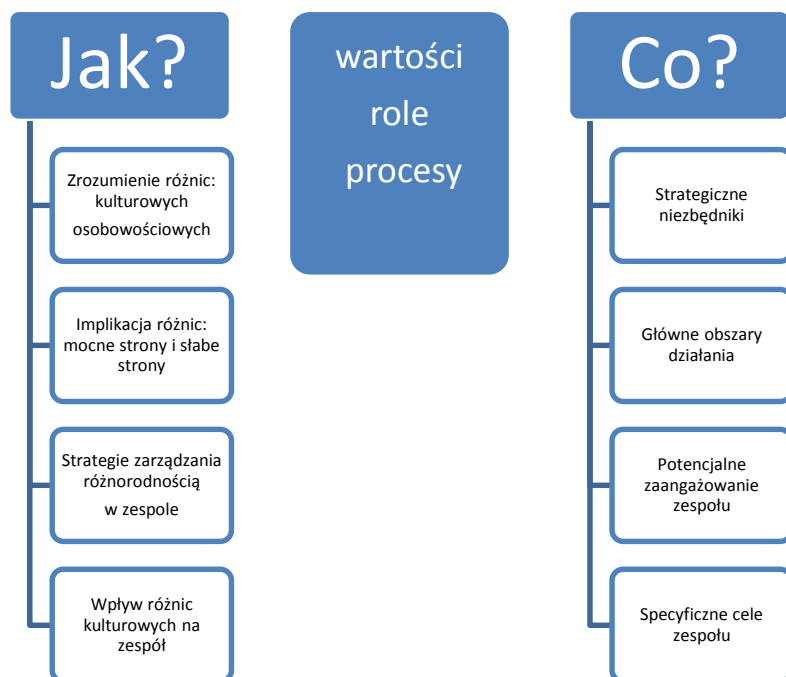
Oprócz określenia celów, zespół powinien również zrozumieć rolę i odpowiedzialność każdego z jego członków.

Natomiast G. Boreli, J. Cable, M. Higgs twierdzą, że tylko połączone ze sobą poniższe czynniki mogą wpłynąć na efektywność zespołu wielokulturowego:

1. równowaga zespołowa,
2. przywództwo,
3. relacje zespołowe,
4. władza,
5. autonomia,
6. wspólne zrozumienie celów zespołu,
7. ocena,
8. wynagradzanie,
9. feedback (Tyrańska, 2012, s. 156).

Postrzeżenie obszarów odpowiedzialności różni się znacząco w zależności od kultury i dlatego zagadnienie to powinno się analizować w szczegółach, nie pozostawiając marginesu na jakiegokolwiek domniemania, czy przypuszczenia dlatego tak ważny jest feedback. Korporacje międzynarodowe przeprowadzają liczne badania czynników kształtujących efektywność wielokulturowych zespołów czyli: balans, zachowanie lidera, uznanie, walka z trudnościami, autonomia, zespołu, jasne role w zespole, wspólne zrozumienie celów, zaangażowanie w cele i zadania, zrozumienie wartości różnorodności (Tyrańska, 2012, s. 156). Każdy zespół ma swój czas tworzenia, działania, rozwoju i wygaszania.

Na poniższym schemacie przedstawiono model rozwoju zespołu wielokulturowego. Ten etap jest jednym z ważniejszych ponieważ umiejętnie pokierowany pozwoli osiągnąć zamierzony cel.



**Rysunek 1.** Model rozwoju wielokulturowego zespołu. Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Tyrańska, 2012, s. 157).

#### 4. Podsumowanie

Migracja i ekspansja wielkich korporacji na rynkach międzynarodowych prowadzi do coraz szerszego tworzenia zespołów, których członkowie reprezentują różne narodowości i kultury. Różnice kulturowe mają wpływ na pracę zespołu w szczególności: na komunikację w zespole, podejście do rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji. Różnice te stanowią dla zespołu zarówno szanse jak i zagrożenie. Dlatego też należy zawsze brać pod uwagę fakt, że współpraca zespołów wielonarodowych stanowi złożone zjawisko, którego sukcesu, czy porażki nie można wcześniej przewidzieć. Wyniki pracy takiego zespołu zależą od wielu czynników, które czasem znajdują się poza zasięgiem lidera. Jednakże każdy menedżer powinien być świadomy tych czynników, na które można wpływać i pracować nad ich poprawą i rozwojem. Z pewnością zarządzanie grupą zróżnicowaną kulturowo, jak i bycie jej częścią stanowi swego rodzaju wyzwanie. Wyznaczenie celów, które podziela cały zespół jest bardzo ważne dla budowania dobrej atmosfery. Efektywność międzynarodowego zespołu zależy od kilku czynników, takich jak: wspólne cele, współpraca wewnątrz grupy i wsparcie kierownictwa. Istotne jest też przekonanie, że każdy jednakowo przyczynia się do realizacji celów zespołu i dlatego zasługuje na taki sam szacunek, jak inni jego członkowie.

## Bibliografia

1. Adler, N.J., Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning.
2. Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1992). Why team matters? *The McKinsey Quarterly*, 3.
3. Kisielnicki, J. (2000). *Zarządzanie organizacją*, Warszawa: WSHiP.
4. Matsumoto, D., Juang, L. (2007). *Psychologia międzykulturowa*. Gdańsk: GWP.
5. Maxwel, J.C. (1997). *Tworzyć liderów czyli jak wprowadzić innych na drogę sukcesu*. Warszawa: Medium.
6. Nicholson, I. (2003). *Inventing Personality: Gordon Allport and the Science of Selfhood*. American Psychological Association.
7. Pocztoński, A. (2002). *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
8. Sułkowski, Ł. (2010). *Zarządzanie Międzykulturowe w Teorii i Praktyce*, XI, 3. Łódź: Przedsiębiorczość i Zarządzanie.
9. Stoner, J.A.F., Freeman, E.R., Gilbert, D.R. (2011). *Kierowanie*. Warszawa: PWN.
10. Tyrańska, M. (2012). *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.