



Horyzonty Polityki
2017, Vol. 8, N° 23



DOROTA SIMPSON

Uniwersytet Gdański w Gdańsku
Wydział Ekonomiczny
Instytut Handlu Zagranicznego
simpson@ug.edu.pl

DOI: 10.17399/HP.2017.082308

Znaczenie inteligencji kulturowej w zarządzaniu międzynarodowymi zespołami projektowymi

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest pokazanie roli inteligencji kulturowej w kierowaniu międzynarodowymi zespołami projektowymi, ze szczególnym uwzględnieniem zespołów wirtualnych. Zagadnienie inteligencji kulturowej w biznesie międzynarodowym, zajmujące stosunkowo dużo miejsca w literaturze anglojęzycznej, rzadziej znajduje odzwierciedlenie w polskich publikacjach, co stanowiło przesłankę podjęcia badań literaturowych w tym zakresie.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Artykuł ma charakter przeglądowy, a podstawowym problemem publikacji jest znalezienie miejsca i pokazanie roli inteligencji kulturowej w kontekście pracy międzynarodowych, wirtualnych zespołów projektowych. Zazwyczaj inteligencja kulturowa jest rozważana w aspekcie zarządzania międzykulturowego lub kompetencji menedżerskich. Postanowiono zatem zbadać, czy koncepcja ta może być przydatna w pracy wirtualnych zespołów. Zastosowane metody badawcze to studia i analiza literatury przedmiotu w postaci druków zwartych i ciągłych, raportów międzynarodowych firm konsultingowych oraz obserwacja uczestnicząca, wynikająca z uczestnictwa w międzynarodowych projektach badawczych, w których współpraca w dużej mierze opierała się na kontaktach wirtualnych oraz doświadczeniach związanych z nauczaniem studentów zagranicznych w Polsce i w innych krajach. Do prezentacji uzyskanych wyników posłużono się metodą deskryptywną.

PROCES WYWODU: Wywód składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej zaprezentowano przemiany, jakie niesie globalizacja w sferze organizowania pracy oraz wykorzystywania międzynarodowych talentów. W drugiej poddano

Sugerowane cytowanie: Simpson, D. (2017). Znaczenie inteligencji kulturowej w zarządzaniu międzynarodowymi zespołami projektowymi. *Horyzonty Polityki*, 8(23), 163-182. DOI: 10.17399/HP.2017.082308.

analizie koncepcję inteligencji kulturowej i jej komponentów w kontekście pracy zespołów międzynarodowych. W części trzeciej przeanalizowano typy zespołów międzynarodowych ze szczególnym uwzględnieniem zespołów wirtualnych, koncentrując się na ich problemach komunikacyjnych, wynikających z niedostatecznego poziomu inteligencji kulturowej członków i liderów.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Inteligencja kulturowa, stanowiąca stosunkowo nowy konstrukt, nie znalazła szerszego odzwierciedlenia w polskiej literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi, dlatego oparto się głównie na analizie źródeł anglojęzycznych. Wyniki przeprowadzonych badań literaturowych wskazują, że rośnie znaczenie pracy zorganizowanej w formie międzynarodowych zespołów projektowych, które coraz częściej mają charakter wirtualny, gdzie prawidłowa komunikacja odgrywa zasadniczą rolę. Jedną z ważniejszych barier w ich skutecznym działaniu stanowią nieporozumienia o charakterze kulturowym.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Kierownictwo przedsiębiorstw, działających na rynku globalnym, powinno przywiązywać większą wagę do rekrutacji i szkoleń, w tym kulturowych, kadry zarządzającej, zaangażowanej w operacje międzynarodowe. Odnosi się to w szczególności do prac projektowych, wykonywanych przez zespoły złożone z przedstawicieli różnych kultur, których wzajemne kontakty mają głównie lub wyłącznie charakter wirtualny. Należy rekomendować, aby w procedury rekrutacji i selekcji włączyć testy badające poziom inteligencji kulturowej kandydatów, co ułatwiłoby lepsze zaprojektowanie szkoleń kulturowych i dostosowanie ich do potrzeb pracowników. Rozpoczęcie pracy zespołu, zwłaszcza wirtualnego, powinno być poprzedzone osobistym spotkaniem członków, dającym możliwość osobistego poznania się i nawiązania relacji interpersonalnych.

SŁOWA KLUCZOWE:

inteligencja kulturowa, zespoły, zespoły projektowe, zespoły wirtualne, komunikacja

THE IMPORTANCE OF CULTURAL INTELLIGENCE
IN MANAGING INTERNATIONAL PROJECT TEAMS

Summary

RESEARCH OBJECTIVE: This article aims at identifying the role of cultural intelligence in managing international project teams, in particular it focuses on virtual teams. The problem of cultural intelligence and its place in international business is relatively better developed in English-language sources than in Polish ones. It was the reason to undertake this research.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The article is a review of different sources to present the place and the role of cultural intelligence in the context of various forms of team work, including virtual teams, in international environments. Usually cultural intelligence is examined in terms of intercultural management or managerial competencies. It was one of the reasons of choosing the topic related to international, virtual teams. Methodology applied in the article was based on analyses of the relevant literature, and other sources like publications of research institutions, consulting companies reports and participating observation as a member of international projects and a teacher of foreign students in Poland and in other countries. Descriptive method was utilized to present the results of the research.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The line of reasoning consists of three essential chapters. In the first, changes and trends in the work organisation and utilisation of global talents were presented. The second chapter was dedicated to analysis of the concept of cultural intelligence and its components in the context of international team work. In the third chapter, types of international teams were described with particular emphasis on virtual teams and their communication problems resulting from the insufficient level of members' and leaders' cultural intelligence. The argumentation was based on the relevant literature, results of empirical research conducted and published by various organizations and own international experience .

RESEARCH RESULTS: Cultural intelligence, as a relatively new construct, is not sufficiently highlighted in the Polish literature related to human resource management, therefore the article was based on English-language sources. The results of conducted research show the growing importance of international project teams, who increasingly work as virtual teams, where proper communication plays a key role. One of the most important barriers in their effective action is cultural misunderstanding.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS: Management of companies operating in the global market should pay more attention to, recruitment and selection and intercultural training of managers involved in international activity. In particular, it relates to international projects performed by teams consisting of the representatives of different cultures who perform and communicate, in the main, virtually. It is recommended to include CQ tests into the selection procedures to examine the level of cultural intelligence of candidates. It would have also helped to design intercultural training and development tailored to the needs of employees. International teams, in particular virtual one should start their cooperation from initial face-to-face meetings of all members. They can be joined with intercultural training and integration activities that can result in establishing interpersonal relationships before the team starts working.

KEYWORDS:

cultural intelligence, communication, teams, project teams, virtual teams

WSTĘP

Globalizacja, prowadząca do pogłębiającej się współzależności gospodarczej pomiędzy regionami, krajami i przedsiębiorstwami, wraz z rewolucją teleinformatyczną przyczyniła się do zmian form pracy, coraz częściej przebiegającej w zespołach międzynarodowych, których członkowie mogą znajdować się w różnych miejscach na świecie, strefach czasowych i kręgach kulturowych. Rodzą się w związku z tym pytania o to, czy różnice kulturowe są źródłem problemów podobnych do tych, które pojawiają się w tradycyjnych formach pracy, a jeśli tak, to jakie znaczenie ma inteligencja kulturowa w ich przewycięzaniu. Poszukiwanie odpowiedzi na tak sformułowane pytania stanowiło przesłankę podjęcia badań, których wyniki przedstawiono w artykule.

W literaturze anglojęzycznej koncepcja inteligencji kulturowej i jej rola w biznesie międzynarodowym została stosunkowo dobrze opisana, jednak w publikacjach polskich zajmuje znacznie mniej miejsca, co było dodatkową przesłanką do zajęcia się tym zagadnieniem.

Celem artykułu jest pokazanie roli inteligencji kulturowej w kierowaniu międzynarodowymi zespołami projektowymi i jej miejsca w literaturze przedmiotu. Zwrócono szczególną uwagę na zespoły wirtualne, uznając, że ta forma pracy będzie się dynamicznie rozwijać.

Artykuł stanowi wynik badania i krytycznej analizy źródeł wtórnych w postaci publikacji książkowych i artykułowych oraz raportów firm konsultingowych, zawierających wyniki badań empirycznych, które miały na celu zidentyfikowanie problemów kulturowych, jakie napotykają w swojej pracy członkowie i kierownicy zespołów międzynarodowych, w szczególności wirtualnych. Bardzo przydatne okazały się także doświadczenia, wynikające z obserwacji uczestniczącej, związanej z udziałem w międzynarodowych projektach badawczo-wdrożeniowych, w których znaczącą rolę odgrywała współpraca o charakterze wirtualnym.

Tezę stanowi stwierdzenie, że znaczenie inteligencji kulturowej w dużej mierze zależy od rodzaju zespołu i zadań, jakie ma do wykonania. Tak sformułowana teza i cel artykułu wymagają przedstawienia koncepcji inteligencji kulturowej oraz zaprezentowania różnych typów zespołów w ten sposób, aby można było pokazać wśród nich miejsce zespołów projektowych.

PRACA W ZESPOŁACH MIĘDZYNARODOWYCH JAKO JEDEN Z TRENDÓW W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi, podobnie jak inne funkcje przedsiębiorstwa, podlega transformacji pod wpływem dynamicznych zmian, jakie wpływają na otoczenie – ekonomiczne, polityczne, społeczne i technologiczne. Postępujące procesy globalizacyjne sprawiają, że badacze, podejmując próby określenia istoty zachodzących przemian i sformułowania dominujących trendów, zwracają uwagę na konieczność prowadzenia analiz w kontekście uwarunkowań międzynarodowych (Dowling, Festing i Engle, 2013; Perry, Stavrou i Lazarova, 2013) i podkreślają znaczenie czynnika kulturowego (Harzing i Pinnington, 2014).

W 2015 r. Fundacja Society for Human Resource Management, we współpracy z The Economist Intelligence Unit Limited, opublikowała raport dotyczący globalnych trendów w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi (Global Trends Impacting the Future HR Management, 2015). Znajduje w nim potwierdzenie teza, że postępująca globalizacja prowadzi do coraz większego zróżnicowania pracowników ze względu na wiek, płeć i pochodzenie kulturowe. Należy zwrócić uwagę na fakt, że coraz częściej na różnice, wynikające z odmienności kultury narodowej czy etnicznej, nakładają się różnice generacyjne. W praktyce niejednokrotnie okazuje się, że przedstawiciele tego samego pokolenia lepiej rozumieją swoich rówieśników z innych krajów niż pracowników wywodzących się z tej samej co oni kultury, ale zaliczanych do innej generacji. Może warto i ten aspekt uwzględnić, tworząc międzynarodowe zespoły projektowe.

Internacjonalizacja przedsiębiorstw przyczynia się m.in. do internacjonalizacji zasobów pracy, co znajduje odzwierciedlenie w tworzeniu nowych terminów, jak globalne talenty, globalny kapitał ludzki czy globalne zasoby pracy, mobilny pracownik, który może wykonywać swoją pracę praktycznie w każdym miejscu pod warunkiem, że ma dostęp do sieci. Dzięki zaawansowanym technologiom informatycznym, które oferują szeroki wachlarz instrumentów służących komunikowaniu się, tworzy się nowe, bardziej elastyczne formy świadczenia pracy w postaci zespołów międzynarodowych, w tym projektowych. Coraz częściej członkowie i kierownictwo tego typu zespołów przybiera charakter wirtualny.

Wyniki badań, publikowane w postaci artykułów i raportów, wskazują, że oprócz zalet i korzyści, praca w zespołach projektowych rodzi także pewne problemy, które mają źródło w różnicach kulturowych, znajdujących odzwierciedlenie w odmiennym sposobie komunikacji, podejściu do czasu, rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji czy w relacjach międzyludzkich. Mogłoby się wydawać, że w zespołach wirtualnych przynajmniej część tych problemów jest zniwelowana poprzez fakt, że ich członkowie nie muszą się spotykać osobiście, porozumiewając się głównie elektronicznie. W praktyce okazuje się jednak, że jest to raczej wada niż zaleta. Warto dodać, że znaczenie uwarunkowań kulturowych w pracy zespołów wirtualnych zostało dostrzeżone m.in. przez S.C. Schneider, J.-L. Barsoux, G.K. Stahl (2014), znajdując odzwierciedlenie w postaci odrębnego rozdziału w trzecim wydaniu ich publikacji poświęconej zarządzaniu międzykulturowemu. Praca w zespołach wirtualnych uznana została za jeden z dziesięciu trendów w odniesieniu do kapitału ludzkiego, co wynikało z badania przeprowadzonego przez Deloitte („Global Human Capital Trends 2015”). Podobnie w raporcie z 2016 r. podkreślono rosnące znaczenie pracy zorganizowanej w formie różnego rodzaju zespołów, co potwierdziły wypowiedzi 92% z 7000 respondentów przebadanych w 131 krajach (Deloitte, 2016). Wyniki przeprowadzonego przez The Economist Intelligence Unit badania ankietowego wśród 407 menedżerów z różnych gałęzi przemysłu, reprezentujących przedsiębiorstwa o rocznym dochodzie co najmniej 100 mln USD, wykazały, że 318 spośród nich aktualnie lub w przeszłości pracowało w wirtualnym zespole. Dla 56% badanych największym wyzwaniem były różnice kulturowe. Tylko 5% respondentów stwierdziło, że nie odczuwali żadnych problemów w tej dziedzinie (Witchalls, 2009, s. 1-3).

KONCEPCJA INTELIGENCJI KULTUROWEJ I JEJ PRZYDATNOŚĆ W FUNKCJONOWANIU MIĘDZYNARODOWYCH ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH

Koncepcja inteligencji kulturowej stanowi stosunkowo nowy konstrukt, będący odpowiedzią nauki na wyzwania, które niesie z sobą

globalizacja. Pierwsze prace na ten temat pojawiły się na początku XXI w. (Earley, 2002, s. 271-299; Earley i Ang, 2003; Earley i Peterson, 2004, s. 100-115; Thomas i Inkson, 2004; Earley i Mosakowski, 2004; Earley i Mosakowski, 2007). Pojęcie, mimo że stosunkowo nowe, ulegało ewolucji, dotyczącej w szczególności komponentów inteligencji kulturowej i ich aplikacyjnego znaczenia dla praktyki gospodarczej, a zwłaszcza zarządzania zróżnicowanym kulturowo personelem (Ronowicz, 2005), co w kompleksowy sposób zostało przedstawione przez badaczy zajmujących się tą problematyką, takich jak wspomniani już Earley Ang, Tan (2006) czy D.C. Thomas (2006), Thomas i in. (2008). Kompendium wiedzy na ten temat stanowi publikacja pod redakcją Ang i Van Dyne (2015). Uznano, że jest to specyficzna forma inteligencji, skoncentrowana na zdolności jednostki do rozumienia, poprawnego wnioskowania, funkcjonowania oraz skutecznego zarządzania i radzenia sobie w sytuacjach charakterystycznych dla zróżnicowania kulturowego (Starosta, 2012, s. 402-412).

Można zatem stwierdzić, iż inteligencja kulturowa stanowi pochodną inteligencji ogólnej, której teorię sformułował na początku XX wieku niemiecki psycholog i filozof William Stern (1914), będący zarazem twórcą wskaźnika ilorazu inteligencji IQ. Określił on inteligencję jako zdolność przystosowania się jednostki do otaczającego ją środowiska. Nie jest to jedyna interpretacja pojęcia inteligencji, na co wskazywał w swoich pracach m.in. R.J. Stenberg (2009), zwracając uwagę, że można ją także pojmować jako umiejętność uczenia się na podstawie własnych doświadczeń czy zdolność metapoznawczą, polegającą na rozpoznaniu i kontrolowaniu własnych procesów poznawczych, i nie tylko dostosowywaniu się do środowiska, ale także kształtowaniu czy modyfikowaniu go w taki sposób, aby odpowiadało określonym potrzebom, umiejętnościom i wartościom jednostki. Inteligencja to także wybór innego środowiska, w którym jednostka może wykorzystać swoje zdolności (Stenberg, 2009, s. 78).

Model inteligencji kulturowej opiera się na koncepcji zakładającej potrzebę rozpatrywania czterech podstawowych komponentów, które ją tworzą (Ang, Van Dyne i Koh, 2006):

- metapoznawczego,
- poznawczego,
- motywacyjnego,
- behawioralnego.

Komponent metapoznawczy został zdefiniowany jako zdolności umysłowe, pozwalające na zdobycie i ocenę własnej wiedzy kulturowej. Odnosi się do uświadomienia sobie i monitorowania procesu poznawczego, jeśli chodzi o własną kulturę i tożsamość kulturową innych w czasie wzajemnych interakcji. Oznacza to, że kierownicy, ale i członkowie międzynarodowych zespołów projektowych powinni zdobywać wiedzę kulturową na temat swojego środowiska kulturowego i swojej tożsamości kulturowej, ale także na temat kultury oraz tożsamości kulturowej współpracowników, co pozwoli na lepsze zrozumienie wzajemnych relacji i przyczyn ewentualnych niepowodzeń. W pracy zespołów projektowych wiedza dotycząca własnego postrzegania czasu i przestrzegania terminów oraz podejścia do tego zagadnienia poszczególnych członków zespołu może się okazać nie do przecenienia, podobnie zresztą jak wiedza odnosząca się do komunikacji i własnego sposobu przekazywania informacji, ale także metod porozumiewania się współpracowników.

Komponent poznawczy dotyczy ogólnej wiedzy jednostki na temat kultur i dzielących je różnic. Zasób wiedzy kierownika na ten temat, ale także wszystkich zaangażowanych w realizację projektu może znacząco przyczynić się do jego powodzenia i budowy wzajemnego zaufania. Przydatnym narzędziem mogłoby być opracowanie wirtualnego przewodnika, zawierającego najważniejsze informacje, dotyczące charakterystycznych cech kultur, z których wywodzą się członkowie zespołu, zaopatrzonego w linki odsyłające do bardziej szczegółowych opracowań, filmów czy innych materiałów. Ułatwiłoby to zrozumienie istotnych dla współpracy różnic w sposobie myślenia, jak choćby przyczynowo-skutkowe, charakterystyczne dla kultur wywodzących się z kultury i filozofii greckiej, czy holistyczne, specyficzne dla wielu kultur azjatyckich, komunikowania się, wyrażania konstruktywnej krytyki, przestrzegania terminów itp.

Komponent motywacyjny odnosi się do wewnętrznej motywacji jednostki, podejmującej wysiłek, aby skutecznie funkcjonować w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Można by założyć, iż kierownicy czysto wirtualnych zespołów, nie mając osobistego kontaktu z członkami rozproszonymi po całym świecie, nie muszą tego wysiłku podejmować. Nie zwalnia ich to jednak od podjęcia starań, aby skutecznie się z nimi komunikować, mimo istniejących różnic kulturowych, co w wielu przypadkach stanowi bardzo poważne

wyzwanie, z którego nie zawsze zdają sobie sprawę, przystępując do prac nad projektem.

Komponent behawioralny polega na zdolności jednostki do odpowiedniej reakcji werbalnej i niewerbalnej w kontaktach z reprezentantami innych kultur. Dostosowanie komunikacji werbalnej do sposobów komunikowania się poszczególnych członków zespołu, charakterystycznych dla ich kręgu kulturowego, może mieć istotne znaczenie dla powodzenia projektu i zrealizowania go w założonym terminie.

Warto dodać, że rozwój badań dotyczących inteligencji kulturowej doprowadził do wyodrębnienia jedenastu subkomponentów (Van Dyne, Ang, Ng, Rockstuhl, Tan i Kok, 2012). W komponencie metapoznawczym wyróżniono:

- planowanie, czyli przygotowanie planu postępowania, jeszcze przed spotkaniem bądź wirtualnym kontaktem z przedstawicielami innych kultur;
- uświadomienie sobie własnych uwarunkowań kulturowych i ich możliwego wpływu na stosunki z członkami zespołu, wywodzącymi się z innych kultur;
- kontrolę, polegającą na monitorowaniu swojego procesu poznawczego i swojej wiedzy kulturowej podczas relacji z przedstawicielami innych społeczności.

W komponencie poznawczym wymieniono dwa subkomponenty:

- ogólną wiedzę kulturową, odnoszącą się do znajomości różnic kulturowych i ich wpływu na zachowania, sposób rozumowania, komunikowania, postrzegania świata itp.;
- specyficzną wiedzę kulturową, która uwarunkowana jest kontekstem, np. znajomość wpływu uwarunkowań kulturowych na zarządzanie projektem.

Komponent motywacyjny można analizować z punktu widzenia trzech podwymiarów:

- interesu wewnętrznego jednostki, polegającego na odczuwaniu zadowolenia i satysfakcji z kontaktów międzykulturowych;
- interesu zewnętrznego, przejawiającego się w odczuwaniu satysfakcji z osiągniętego statusu, dzięki umiejętności współpracy z przedstawicielami innych kultur;
- poczucia sprawczości i skuteczności w procesie adaptacji kulturowej, dającego przeświadczenie, że można skutecznie funkcjonować w odmiennych warunkach.

W komponencie behawioralnym wymieniono natomiast:

- zachowania werbalne, czyli umiejętność dostosowania brzmienia głosu, intonacji, akcentu, pauzowania i wykorzystania ciszy w sposób typowy dla danej kultury;
- zachowania niewerbalne, polegające na odpowiednim dostosowaniu gestów, mimiki twarzy, pozy, sposobu poruszania się, układu rąk, odległości od rozmówcy, dotyku lub jego braku do tych, które przyjęte są w danym kraju;
- dostosowanie sposobów wyrażania myśli, opinii, poleceń, próśb, akceptacji lub negacji do przyjętych w danej kulturze czy danym środowisku.

W praktyce największym wyzwaniem wydaje się komponent behawioralny, gdyż „zaprogramowanie kulturowe” sprawia, że bardzo trudno jest kontrolować szczegółowo każdy gest, mimikę, brzmienie głosu czy jego intonację, zwłaszcza kiedy trzeba skoncentrować się na treści przekazu. Mniejsze problemy mają osoby, które od dziecka wychowywane były w dwóch lub większej liczbie kultur i mogły rozwijać swoją inteligencję kulturową. Należałoby zadać pytanie, czy praca w zespołach międzynarodowych przyczynia się do rozwoju inteligencji kulturowej jednostki. Wyniki jednego z badań empirycznych wskazują, że można na to pytanie odpowiedzieć twierdząco (Moynihan, Peterson i Earley, 2006).

Twórcy koncepcji inteligencji kulturowej wyraźnie podkreślają, iż konstrukt ten ma zastosowanie wyłącznie w odniesieniu do jednostek, a nie grup, podobnie jak inteligencja ogólna czy osobowość, które są charakterystyczne dla danego człowieka. Inteligencja kulturowa może być rozwijana i doskonalona, ale zawsze jej poziom odnosi się do konkretnej osoby (Earley i Ang, 2003, s. 6).

Koncepcja inteligencji kulturowej, stanowiąc odpowiedź nauki na potrzeby praktyki gospodarczej, związane z globalizującym się światem, ma za zadanie ułatwić wzajemne kontakty i współpracę przedstawicieli różnych kultur, nawet jeśli nie mają oni możliwości bezpośredniego spotkania się z sobą tak, jak bywa w niektórych wirtualnych zespołach projektowych. Być może pokoleniu Z, czyli osobom urodzonym po 2000 r., kontakt osobisty nie będzie potrzebny, aby skutecznie realizować określone zadania, tak jak nie jest on niezbędny wielu przedstawicielom sektora IT, którzy skutecznie współpracują przy realizacji, nieraz bardzo złożonych, projektów

międzynarodowych. Mozaika kulturowa współczesnego świata sprawia jednak, że należałoby się zgodzić z postulatem Piwowarczyk (2015, s. 111-129; 2016), która rekomenduje rozwijanie inteligencji kulturowej w procesie kształcenia akademickiego, podkreślając jej praktyczne znaczenie w biznesie.

TYPY ZESPOŁÓW MIĘDZYNARODOWYCH

W literaturze przedmiotu można spotkać różne kryteria klasyfikacji zespołów międzynarodowych. Z punktu widzenia przedmiotu rozważań zawartych w artykule wybrano trzy następujące kryteria:

- cele powołania zespołu (Schroeder, 2010, s. 228-229);
- stopień zróżnicowania kulturowego członków (Adler, 1991, s. 126-127);
- forma komunikacji.

Biorąc pod uwagę cele powołania zespołu, można wymienić trzy typy: funkcjonalny, projektowy i zadaniowy.

Zespół funkcjonalny stanowi część struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa lub innego podmiotu i systematycznie wykonuje przydzielone zadania. Zespół projektowy tworzy się natomiast w konkretnym celu, do wykonania określonego projektu. Po wykonaniu pracy zespół jest rozwiązywany.

Z kolei zespół zadaniowy powoływany jest najczęściej na pół roku lub rok do rozwiązania lub opracowania określonego problemu. Efektem jego pracy jest zazwyczaj raport, mający ułatwić podejmowanie decyzji związanych z wejściem na nowy rynek zagraniczny, inwestowaniem, wprowadzeniem nowego produktu itp.

Rozważając kryterium zróżnicowania kulturowego, można wskazać na zespoły homogeniczne kulturowo oraz multikulturowe. Te ostatnie dzieli się na symbolicznie mieszane, w których tylko jeden członek pochodzi z innego kraju, np. ekspert, konsultant lub lider, zespoły dwukulturowe, składające się z przedstawicieli dwóch różnych kultur, oraz zespoły wielokulturowe, obejmujące przedstawicieli różnych kultur.

Z uwagi na formę komunikacji można wyróżnić zespoły komunikujące się z sobą w tradycyjny sposób, czyli poprzez kontakt osobisty i telefoniczny oraz uzupełniany pocztą elektroniczną, a także czysto

wirtualne, komunikujące się wyłącznie przy użyciu form elektronicznych, takich jak komunikatory, poczta elektroniczna, wideokonferencje, Skype, rzadziej fora dyskusyjne. Watkins (2013) zdefiniował zespół wirtualny jako grupę pracowników, współpracujących z sobą głównie w sposób elektroniczny i zaangażowanych we wspólne zadanie, co sprawia, że ich działania są współzależne. Zespoły tradycyjne również wykorzystują technologie informacyjno-komunikacyjne, ale często ich członkowie i kierownictwo spotykają się osobiście. Zespoły wirtualne natomiast wykonują swoją pracę oraz komunikują się wyłącznie przy użyciu technologii teleinformatycznych (Dube i Pare, 2004, s. 4). Według Business Dictionary wirtualne zespoły projektowe to takie, których członkowie współpracują z sobą głównie poprzez komunikację elektroniczną i mogą się znajdować w tym samym budynku lub na różnych kontynentach (Business Dictionary, 2016).

Duarte i Snyder, klasyfikując zespoły wirtualne z punktu widzenia pełnionych funkcji i wykonywanych zadań, wymieniły następujące typy: sieciowe, równoległe, projektowe, związane z wykonywaniem pracy lub określonej funkcji, jak szkolenia, badania i rozwój, czy księgowość, usługowe, wspierające obsługę klientów, zarządzające, czyli kierujące działalnością organizacji i związane z nagłymi, nieprzewidywanymi sytuacjami (2011, s. 5).

W każdym typie zespołu można odnotować problemy i nieporozumienia wynikające z różnic kulturowych (Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay i Wellen, 2014, s. 5). Do najczęściej spotykanych zalicza się bariery komunikacyjne (Simkhovych, 2009, s. 383), nawet jeśli wszyscy członkowie porozumiewają się tym samym językiem. Stosunkowo najmniej problemów niesie z sobą współpraca w zespole symbolicznie mieszanym, choć nieraz lider, który wywodzi się z bardzo odmiennej kultury w stosunku do pozostałych członków zespołu, może się spotkać z problemami mającymi swe podłoże w innym sposobie myślenia, komunikacji, podejmowania decyzji, wnioskowania czy motywowania.

Warto zwrócić uwagę na wirtualne zespoły projektowe, których członkowie współpracują z sobą głównie poprzez komunikację elektroniczną i mogą się znajdować w tym samym budynku lub na różnych kontynentach. Zmieniają się oni w zależności od potrzeb projektu, mają jednak ściśle zdefiniowane środki finansowe na realizację

zadania, wyposażenie techniczne i dokładnie określony wynik oraz ramy czasowe na jego uzyskanie. Praca nie ma charakteru rutynowego, a kierownictwo posiada niezależność w kwestii podejmowania decyzji.

Wraz ze wzrostem stopnia zróżnicowania kulturowego członków zespołów z jednej strony rośnie ryzyko nieporozumień i konfliktów związanych z procesem realizacji zadań, na co zwracają uwagę m.in. Wang, Jiang i Pretorius (2016, s. 140-147), ale z drugiej strony istnieje większy potencjał z punktu widzenia kreatywności i innowacyjności (Stahl, Maznevski, Voight i Jonsen, 2010, s. 690-709). W zespołach projektowych i zadaniowych, posiadających określony budżet oraz ściśle zdefiniowane ramy czasowe, terminowość wykonania poszczególnych zadań odgrywa zasadniczą rolę. W praktyce nierzadko okazuje się, że nie wszyscy członkowie zespołu przywiązują taką samą wagę do ram czasowych (Simpson, 2012, s. 187-200). Nietrzymanie terminów to jedna z częstszych przyczyn niepowodzeń tej formy wykonywania pracy.

Duże znaczenie ma także liczba współpracujących z sobą osób w ramach wirtualnych projektów. Istnieje przekonanie, że mniejsze liczebnie zespoły projektowe, czyli składające się z mniej niż 10 osób, są bardziej skuteczne (Ferrazzi, 2014).

Warto podkreślić, że przedstawiciele niektórych krajów preferują porozumiewanie się poprzez komunikatory lub pocztę elektroniczną, innych – za pomocą Skype’a lub wideokonferencji, które według nich rodzą mniej nieporozumień, pozwalając na wizualizację i wspomaganie się komunikacją niewerbalną. Niosą jednak z sobą ryzyko niewłaściwego odczytania przekazu, co może być uwarunkowane różnicami kulturowymi lub nieprawidłowym użyciem języka angielskiego.

Jak wykazały wyniki badań prowadzonych przez EIU, mieszkańcy Azji Wschodniej, w przeciwieństwie do Europejczyków i Amerykanów, preferowali komunikatory lub pocztę elektroniczną (Witchall, 2009, s. 3), a nie wideokonferencje. Wśród badanej przez EIU grupy menedżerów europejskich przedsiębiorstw, kierujących międzynarodowymi zespołami wirtualnymi, 55% stwierdziło, że regularnie wykorzystuje wideokonferencje, a w większych przedsiębiorstwach wskaźnik ten wynosił 64% (Witchall, 2009, s. 8). Grupa badaczy z INSEAD postanowiła zbadać, jaki jest stosunek przedstawicieli kultur zachodnich do wideokonferencji, zwłaszcza chodziło im

o wykazanie, czy istnieją w tej kwestii różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami. Ich doświadczenia dowiodły, że kobiety wykazywały się większą kreatywnością i decyzywnością, kiedy miały możliwość kontaktu wzrokowego, odwrotnie niż mężczyźni (Witchall, 2009, s. 8).

W wirtualnych kontaktach ustanowienie reguł, związanych z wzajemną komunikacją, poczynając od określenia wykorzystywanych instrumentów komunikacji, jak poczta elektroniczna, wideokonferencje, komunikatory czy platformy, służące umieszczeniu informacji o postępach prac, do zdefiniowania treści zawartych w przekazach i czasu ich nadawania, mają zasadnicze znaczenie dla powodzenia projektu. Przekazy muszą być formułowane w sposób precyzyjny i jednoznaczny, gdyż nie ma okazji spotkania się i wyjaśnienia niejasności.

Neeley (2015, s. 74-81) zaproponowała model SPLIT (Structure, Process, Language, Identity, Technology), który może ułatwić zarządzanie rozproszonymi geograficznie i różnicowanymi kulturowo zespołami globalnymi. Oddalenie fizyczne i kulturowe, prowadzące do dystansu społecznego, oraz brak więzi emocjonalnych mogą stanowić źródło nieporozumień i braku zaufania, co z kolei skutkuje gorszymi wynikami pracy. W przewyciężaniu wspomnianych problemów ważną rolę odgrywa kierownik projektu czy lider zespołu. To na nim spoczywa obowiązek kontaktowania się z członkami zespołu, zwłaszcza tymi, którzy należą do grup mniejszościowych, i podkreślania wspólnoty łączących zespół celów. Jego zadaniem jest ułatwianie nieformalnych kontaktów, budowanie empatii i wzajemnego zrozumienia oraz zachęcanie wszystkich, bez względu na stopień znajomości języka, do rozmów. Neeley zaleca także aktywne nabywanie umiejętności kulturowych, tak aby współpraca była łatwiejsza i pozbawiona nieporozumień, wynikających z niewłaściwej interpretacji zachowań. Zwraca także uwagę na technologię, w szczególności odpowiedni do sytuacji i możliwości sposób kontaktowania się członków zespołu między sobą i z kierownictwem. Chodzi tu o podejmowanie decyzji dotyczących wyboru skutecznych środków komunikacji i czasu.

Koordynacja prac w zespołach projektowych, zwłaszcza wirtualnych, stanowi poważne wyzwanie dla kierowników i wymaga od nich wszechstronnej wiedzy, doświadczenia biznesowego, a także

inteligencji kulturowej. Członków tego typu zespołów może różnić nie tylko pochodzenie etniczne, język, religia, wiek, w tym przynależność do określonej generacji, płeć, poziom i rodzaj wykształcenia, w tym kompetencji kulturowych, doświadczenia, znajomości kultur organizacyjnych, znajomości języków obcych, sposobów komunikowania się, ale także typ osobowości, jaki reprezentują itp.

PODSUMOWANIE

Koncepcja inteligencji kulturowej jest stosunkowo nowym konstruktem, który podobnie jak inteligencja ogólna, emocjonalna czy społeczna, osobowość, odnosi się nie do organizacji, ale do jednostek. Jej poziom uzależniony jest od wielu czynników, ale podobnie jak w przypadku innych rodzajów inteligencji, może być rozwijany i doskonalony. Zawsze jednak odnosi się i jest charakterystyczny dla danego człowieka w danym czasie.

Dalsze badania literaturowe oraz empiryczne powinny zmierzać w kierunku znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy kultura narodowa lub organizacyjna mogą wpływać na kształtowanie poziomu inteligencji kulturowej członków danej społeczności. Porównanie otrzymanych wyników mogłyby w pewnym przybliżeniu pokazać, czy określone typy kultur, uwzględnione na podstawie wybranego modelu badania kultur narodowych, np. Geerta Hofstede, lub organizacyjnych stymulują w większym stopniu niż inne rozwój inteligencji kulturowej wśród danej społeczności.

Można założyć, iż pracownicy wielokulturowych organizacji wykazują się wyższym poziomem inteligencji kulturowej niż monokulturowej, co może z jednej strony wynikać z codziennych bezpośrednich lub wirtualnych kontaktów z przedstawicielami innych kultur, ale może też być związane z faktem, że kompetencje i inteligencja kulturowa były badane w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów. Znalezienie odpowiedzi na to pytanie wymagałoby przeprowadzenia badań empirycznych, w których oceniony zostałby poziom inteligencji kulturowej pracowników dwóch lub większej liczby organizacji o homogenicznym i heterogenicznym, pod względem kulturowym, personelu.

Wysoki poziom inteligencji kulturowej liderów i członków międzynarodowych zespołów projektowych, wraz z ustanowieniem

reguł współpracy i komunikacji, może nie eliminuje wszystkich niepowodzeń, problemów i barier w ich pracy, ale z pewnością ułatwia wzajemne zrozumienie i przyczynia się do budowy zaufania. Rola inteligencji kulturowej w dużej mierze zależy od typu zespołu. W czysto wirtualnych zespołach komponent behawioralny inteligencji kulturowej może nie jest równie istotny jak w innego typu zespołach, w których członkowie regularnie widują się osobiście, niezbędne jest jednak dostosowanie systemu komunikacji do specyfiki kulturowej poszczególnych członków. Ważne jest, aby potrafić odróżnić sposoby komunikacji i rozumieć znaczenie przekazów i ich kulturowy kontekst. Nie jest łatwo odróżnić zachowania uwarunkowane kulturowo od zachowań wynikających z cech charakteru jednostki, jeśli komunikacja przebiega wyłącznie drogą elektroniczną.

Należy zatem rekomendować kierownictwu przedsiębiorstw, w których część prac przebiega w formie międzynarodowych zespołów projektowych, zrewidowanie procedur rekrutacji i selekcji kandydatów do tego typu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem kadry zarządzającej wielokulturowym zespołem projektowym. W procedury rekrutacyjne należałoby włączyć, poza testami osobowości, także testy kompetencji kulturowych i inteligencji kulturowej, którą można mierzyć specjalnie w tym celu opracowanym instrumentem (Van Dyne i in., 2012, s. 295-313). Wyniki testów ułatwiłyby dobór kandydatów do zespołu, a także pozwoliłyby na zaprojektowanie, lepiej dostosowanych do potrzeb, szkoleń kulturowych. Korzystne byłoby, dla przyszłej współpracy członków i kierownictwa zespołu, stworzenie możliwości osobistego poznania się członków jako podstawowego warunku powołania zespołu. Postulat ten odnosi się przede wszystkim do członków zespołów wirtualnych, których przyszła współpraca będzie miała charakter wyłącznie wirtualny. W praktyce pomocne mogłoby się okazać wykorzystanie modelu SPLIT, opracowanego właśnie dla międzynarodowych zespołów, których członkowie, rozproszeni po całym świecie, współpracują z sobą w sposób wirtualny.

Należałoby postulować wprowadzenie do polskiego systemu wyższej i średniej edukacji przedmiotów rozwijających inteligencję kulturową, która odgrywa nie tylko ważną rolę w biznesie międzynarodowym, ale także ułatwia przełamywanie negatywnych stereotypów, zazwyczaj silnie zakorzenionych, utrudniających wzajemne

relacje między przedstawicielami różnych kultur. Kolejny postulat dotyczy behawioralnego komponentu inteligencji kulturowej, który powinien być rozwijany poprzez zwiększenie nakładów na program Erasmus +, tak aby zarówno studenci, jak i nauczyciele akademicy mieli więcej osobistych kontaktów z przedstawicielami innych kultur, co dałoby im możliwości praktycznego zweryfikowania swoich kompetencji kulturowych.

BIBLIOGRAFIA

- Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Belmont, California: The Wadsworth International Dimensions of Business Series.
- Ang, S. i Van Dyne, L. (2015). *Handbook on Cultural Intelligence. Theory, Measurement, and Applications*. London and New York: Routledge.
- Ang, S., Van Dyne, L. i Koh, S.K. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31, 100-123
- Bamwell, D., Nedrick, E., Rudolph, M., Sesay, M. i Wellen, W. (2014). Leadership of International and Virtual Project Teams. *International Journal of Global Business*, 7,(2), 5.
- Business Dictionary. (2016). Pozyskano z: <http://www.businessdictionary.com/definition/virtual-team.html> (dostęp: 20.10.2016).
- Deloitte. (2015). *Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work*. Deloitte University Press. Pozyskano z: deloitte_2015Global-HumanCapitalTrends.pdf (dostęp: 15.09.2016).
- Deloitte. (2016). *Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design*. Deloitte University Press. Pozyskano z: <https://www2.deloitte.com> (dostęp: 19.11.2016).
- Dowling, P.J., Festing, M. i Engle, A.D. (2013). *International Human Resource Management*. Andover: Cengage Learning EMEA.
- Duarte, D.L. i Snyder, N.T. (2011). *Mastering Virtual Teams, Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dube, L. i Pare, G. (2004). Multifaceted nature of Virtual Teams. W: D.J. Pauleen (red.), *Virtual Teams, Projects, Protocols and Processes*. Hershey, London: Idea Group Publishing.
- Earley, P.C. (2002). Redefining Interactions Across Cultures and Organizations. Moving Forward with Cultural Intelligence. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 24, 271-299.

- Earley, P.C. i Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence. Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Earley, C., Ang, S. i Tan, J.-S. (2006). *Developing Cultural Intelligence at Work*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Earley, P.C. i Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, October.
- Earley, P.C. i Petersen, R.S. (2004). The Elusive Cultural Chameleon. Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 3, No. 1, 100-115.
- Earley, P.C. i Mosakowski, E. (2007). Inteligencja kulturowa. *Harvard Business Review Polska*, 12.
- Ferrazzi, K. (2014). Getting Virtual Teams Right. *Harvard Business Review*, December.
- Global Trends Impacting the Future of HR Management. Engaging and Integrating Global Workforce. (2015). SHRM Foundation, The Economist Intelligence Unit Unlimited. Pozyskano z: <https://www.shrm.org/> (dostęp: 10.10.2016).
- Harzing, A-W. i Pinnington, A. (red.). (2014). *International Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd.
- Moynihan, L.M., Peterson, R.S. i Earley, P.C. (2006). Cultural Intelligence and the Multinational Team Experience: Does the Experience of Working in a Multinational Team Improve Cultural Intelligence? W: Y-R. Chen (red.), *National Culture and Groups*. Bradford: Emerald Group Publishing.
- Neeley, T., (2015). Global Teams That Work. *Harvard Business Review*, 93, No. 10, October, 74-81.
- Perry, E., Stavrou, E. i Lazarova, M. (red.). (2013). *Global Trends in Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Piwowarczyk, A.J. (2015). Oczekiwania pracodawców a kształcenie kompetencji międzykulturowych przyszłych ekonomistów i menedżerów. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 3(37), 111-129.
- Piwowarczyk, A.J. (2016). Istota i znaczenie inteligencji kulturowej w kontekście kształcenia uniwersyteckiego. *E-mentor*, 1(63). Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/63/id/1225> (dostęp: 15.01.2017).
- Ronowicz, Z. (2005). Inteligencja kulturowa, czyli co powinien umieć menedżer XXI wieku. *Personel i Zarządzanie*, 7.
- Schneider, S.C., Barsoux, J.-L. i Stahl, G.K. (2014). *Managing Across Cultures*. London: Pearson.

- Schroeder, J., (2010). *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 228-229.
- Simkhovych, D. (2009). The relationship between intercultural effectiveness and perceived project team performance in the context of international development. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 383.
- Simpson, D. (2012). Wpływ uwarunkowań kulturowych na zarządzanie projektami międzynarodowymi. W: B. Skulska, M. Domiter i W. Michalczyk (red.), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej. Księga Jubileuszowa Profesora Jana Rymarczyka*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 187-200.
- Stahl, G., Maznveski, A., Voight A. i Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in terms: a meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.
- Starosta, A., (2012). Inteligencja kulturowa jako niezbędny element zarządzania różnorodnością kulturową. *Management*, Vol. 16, No. 1, 402-412.
- Stenberg, R.J., (2009). The Theory of Successful Intelligence. W: J.C. Kaufman, E.L. Grigorenko (red.), *The Essential Sternberg, Essays on Intelligence, Psychology, and Education*. New York: Springer Publishing Company.
- Stern, W. (1914). *The Psychological Methods of Testing Intelligence*. Baltimore: Warwick & York, Inc.
- Thomas, D.C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group and Organization Management*, 31(1), 78-99
- Thomas, D.C. i Inkson, K. (2004). *Cultural Intelligence*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Thomas, D.C., Stahl, G.K., Ravlin, E.C., Ekelund, B., Cerdin, J.L., Elron, E., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A.A., Aycan, Z., Maznevski, M.L., Au, K. i Lazarova, M. (2008). Cultural Intelligence. Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 8, No. 2.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K.Y., Rockstuhl, T., Tan, M.L. i Kok, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence. Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 6, No. 4.
- Wang, N., Jiang, D. i Pretorius, L. (2016). Conflict-resolving behavior of project managers in international projects: A culture-based comparative study. *Technology in Society*, 47.

Watkins, M.D. (2013). Making Virtual Teams Work: Ten Basic Principles. *Harvard Business Review*, June, 27.

Witchalls, C. (2009). *Managing virtual teams. Taking a more strategic approach. A report from the Economist Intelligence Unit*. London: The Economist Intelligence Unit.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>