

Nowe wyzwania: Zespoły wielokulturowe



Urszula Jabłońska

Problematyka zespołów wielokulturowych staje się dla firm coraz ważniejsza. Na skutek przejęć lub połączeń, centralizacji niektórych funkcji, czy wdrażania globalnych strategii coraz częściej konieczna jest współpraca w międzynarodowych zespołach. Badania pokazują, że tego typu zespoły są albo dużo bardziej, albo dużo mniej efektywne od zespołów monokulturowych. Co robić by praca takich zespołów przynosiła znakomite rezultaty?

Zalety zespołów wielokulturowych

Zespoły wielokulturowe mogą prowadzić do większej tolerancji względem członków innych kultur. W międzynarodowym zespole oczekuje się, że koledzy i koleżanki są inni i w związku z tym pozostawia się więcej przestrzeni do bycia innym. Większe poczucie akceptacji i dzięki temu bezpieczeństwa prowadzi do wyższego zadowolenia z pracy i do większej kreatywności zespołu.

Kreatywność zespołu jest jedną z najbardziej wartościowych zalet zespołu wielokulturowego. Dzięki zróżnicowanym perspektywom, doświadczeniom, zespoły te są w stanie rozwinąć większą liczbę alternatyw i pomysłów na rozwiązanie problemu. Opinie kolegów poddawane są krytycznej weryfikacji, tradycyjne metody są często odrzucane i opracowywane są całkiem nowe kierunki rozwiązania problemów.

Większe poczucie akceptacji i dzięki temu bezpieczeństwa prowadzi do wyższego zadowolenia z pracy i do większej kreatywności zespołu.

Wielokulturowe zespoły budują pomosty między różnymi kulturami, dzięki czemu oddziały w różnych krajach mogą efektywnie wychodzić naprzeciw różnym potrzebom międzynarodowych klientów. Wielokulturowy dział personalny ma więcej zrozumienia dla różnych wymagań międzynarodowych zespołów.

Wielokulturowe zespoły w swojej współpracy koncentrują się na tym, co istotne. Zwykle bowiem język, którym się posługują, nie przez wszystkich członków zespołu jest jednakowo opanowany. To z jednej strony tworzy problemy we wzajemnym zrozumieniu, z drugiej jednak strony, oznacza uproszczenie treści do tego, co najbardziej istotne.

Brak zaufania i konflikty jako wady

Wielokulturowość ma także swoje wady – nieporozumienia, brak zaufania, odrzucenie i konflikty – to zjawiska, które utrudniają współpracę, opóźniają lub nawet uniemożliwiają osiągnięcie efektów. Zjawiska te wynikają często ze zróżnicowanych wzajemnych oczekiwań i trudności w komunikacji.

Zróżnicowane oczekiwania mogą na przykład zmniejszać efektywność spotkań. Przynależący do monochromatycznej kultury (np. Szwajcaria, USA, Niemcy) preferują postępowanie zgodnie z przyjętym planem i jego systematyczne, punkt, po punkcie realizowanie. Eliminują zakłócenia, polecając na przykład w sekretariacie, by łączyć tylko pilne rozmowy. Całkiem inne są kultury polichroniczne (np. Włosi, Meksykanie, Ekwadorczycy). W tych

kulturach plan spotkania uznawany jest za ograniczający kreatywność, podczas spotkania przechodzi się z tematu na temat, odbiera telefony. Rozpoczęcie spotkania z opóźnieniem nie stanowi problemu.

Współpraca jest utrudniona również wówczas, kiedy nie wszyscy członkowie zespołu jednakowo opanowali język, którym się posługują. Członkowie zespołu, którego językiem ojczystym wszyscy posługują się podczas spotkania, mogą być postrzegani jako bardziej inteligentni. Przejmują bowiem dominację w dyskusji w zespole szczególnie wtedy, kiedy zapadają ważne decyzje. Wówczas istotną zaletą zespołów wielokulturowych, jaką jest różnorodność perspektyw, zostaje utracona. Budowa obustronnego zaufania i porozumienia zostaje utrudniona, kiedy członkowie zespołu na płaszczyźnie problemów językowych nie mogą wyrazić swoich emocji i rozmowa obraca się tylko wokół rzeczowej treści.

Kolejnym obszarem problemowym są zróżnicowane zachowania komunikacyjne. I tak np. w kulturze europejskiej, przerwy w rozmowie odczuwane są jako niemiłe i kłopotliwe. Dąży się do tego, by rozmowa toczyła się cały czas, zabierając głos bezpośrednio po przedmówcy. W kulturach orientalnych pomiędzy zabierającymi głos robione są dłuższe lub krótsze przerwy, aby z jednej strony słuchający mogli przemyśleć, co zostało powiedziane, z drugiej strony stanowi to dowód respektu wobec mówiącego.

W obliczu przedstawionych zalet i wad, w jaki sposób zatem spowodować, by zespoły wielokulturowe były efektywnymi?

Wybór członków zespołu

Przy wyborze osób do zespołu należy kierować się posiadaniem przez kandydata odpowiednio wykształconych kompetencji międzykulturowych.

Kompetencje międzykulturowe składają się z trzech komponentów: wiedza, motywacja

Wielokulturowe zespoły posiadają predyspozycje do dobrego radzenia sobie ze zróżnicowanymi, kompleksowymi i nieustrukturyzowanymi zadaniami. Gorzej natomiast radzą sobie z zadaniami wymagającymi mocnego ustrukturyzowania, gdzie poszczególne elementy są mocno współzależne i wymagają wysokiej koordynacji.

i umiejętności. Wiedza powinna dotyczyć takich obszarów, jak tradycje, zwyczaje, wzorce zachowań. Obszar motywacji powinien dotyczyć tego, jakie chęci i jaką gotowość do współpracy z osobami z innych kultur posiada dana osoba. Oprócz wiedzy i wysokiej motywacji niezbędne jest jeszcze posiadanie odpowiednich umiejętności wycucia i dopasowania się, by nawet w nieprzewidzianych sytuacjach móc posiadaną wiedzę przełożyć na odpowiednie zachowania.

Dobierając członków zespołu należy zwracać również uwagę na **równomierne rozłożenie kulturowe** osób tak, by nie doprowadzić do dominacji kulturowej, w szczególności dominacji członków reprezentujących spółkę macierzystą koncernu. Członkowie kultury będącej w mniejszości nie są bowiem w stanie często przeforsować swoich

kierunków i pomysłów, co prowadzi do utraty tego, co w takim zespole najbardziej wartościowe, a więc wielości perspektyw.

Rysunek: Kompetencja międzykulturowa



Stworzenie ram organizacyjnych i dobór odpowiedniego lidera

Kolejne aspekty związane z efektywnością zespołów wielokulturowych związane są ze stawianiem celów i zadań, strukturą zespołu. Aby zespół wielokulturowy mógł odnieść sukces, **wybór zadań**, do których jest powoływany, powinien być oparty na silnych i słabych stronach tego typu zespołów. Jeżeli jedną z ważniejszych silnych stron zespołów wielokulturowych stanowi kreatywność, a największa słabość to koordynacja procesów, to wielokulturowe zespoły posiadają predyspozycje do dobrego radzenia sobie ze zróżnicowanymi, kompleksowymi i nieustrukturyzowanymi zadaniami. Gorzej natomiast radzą sobie z zadaniami wymagającymi mocnego ustrukturyzowania, gdzie poszczególne elementy są mocno współzależne i wymagają wysokiej koordynacji. Wielokulturowe zespoły mogą z tego powodu być dużo bardziej wartościowe w takich obszarach jak marketing czy badania i rozwój, a mniej wartościowe w zadaniach związanych z procesami czy technologią produkcji.

Bardzo istotne jest również umiejętne **postawienie celu** przed takim zespołem. Cel nie powinien być sformułowany zbyt wąsko, by nie ograniczyć kreatywności zespołu. Powinien nadawać kierunek i tłumaczyć sens powołania zespołu.

Aby zespół wielokulturowy mógł w pełni wykorzystać swój potencjał, ważne jest **stworzenie płaskiej, elastycznej struktury** i partycypacyjnej formy kierowania. Dlatego **wybór odpowiedniego lidera** takiego zespołu jest jednym z kluczowych czynników. Zadaniem lidera w takim zespole jest przede wszystkim uwalnianie kreatywnego potencjału. Optymalny lider powinien cechować się bardzo dobrymi umiejętnościami zarządzania i umiejętnościami komunikacyjnymi, musi umieć również obchodzić się z różnicami międzykulturowymi. Oprócz tych umiejętności, powinien posiadać także bardzo dobrą wiedzę w obszarze, w którym pracuje dany zespół, aby móc rozwiązywać specyficzne problemy merytoryczne. Jego umiejętności powinny mu pozwolić również reprezentować na zewnątrz interesy zespołu.

Uwzględnianie różnic kulturowych

Wiele problemów w zespołach wielokulturowych wynika nie tyle z różnic międzykulturowych pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu, co z niewystarczającego uwzględnienia tych różnic. Członkom zespołu muszą zostać najpierw uświadomione te różnice, tak by mogli wypracować sposób, w jaki będą się z tymi różnicami obchodzić. Wspierające w tym zakresie może być **szkolenie międzykulturowe**, dające poczucie zrozumienia wpływów kulturowych.

Przekazywanie doświadczeń

Po zakończeniu pracy zespołu, istotne jest zebranie doświadczeń związanych z różnicami kulturowymi, które pojawiły się w trakcie pracy zespołu i uczynienie ich dostępnymi dla całej organizacji, np. w ramach istniejącego systemu zarządzania wiedzą. Pozwala to na proces nauki i daje możliwość dalszego rozwoju efektywności zespołów wielokulturowych.

Praca w zespołach wielokulturowych niesie ze sobą wiele szans, ale i też wiele ryzyka. Ażeby wykorzystać najlepiej potencjał zespołu wielokulturowego, trzeba uwzględnić kilka, bardzo istotnych czynników, jakimi są: odpowiedni dobór członków zespołu, stworzenie odpowiednich ram organizacyjnych, dobór właściwego lidera takiego zespołu, uwzględnienie różnic kulturowych, a mając na uwadze dłuższą perspektywę realizacji projektów w zespołach wielokulturowych – gromadzenie doświadczeń po zakończeniu pracy każdego takiego zespołu.

W artykule wykorzystano:

Ralf Lehmann „Internationale Crews: Chance und Herausforderung”, „io new management” nr 3/2004

Andrea Graf „Interkulturelle Kompetenz als Herausforderung”, „PERSONAL Heft” 06/2003

Dirk Holtbrügge, Jonas F. Puck „Interkulturelle Teams – Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren”, „PERSONAL Heft” 08/2003

Urszula Jabłońska