

Artykuł nadesłany: 28 września 2023; Poprawiony: 30 października 2023;

Zaakceptowany: 13 listopada 2023

DOI: 10.33119/EEIM.2023.68.6

Wiśniewska, A. (2023). Wyzwania we współpracy w zespole zróżnicowanym kulturowo na przykładzie współpracy przedstawicieli Polski oraz Indii. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 68(2), 95–109.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/4217>

Wyzwania we współpracy w zespole zróżnicowanym kulturowo na przykładzie współpracy przedstawicieli Polski oraz Indii

AGATA WIŚNIEWSKA

Samodzielna badaczka

Celem poniższego artykułu empirycznego jest wyłonienie potencjalnie unikalnych aspektów kultur narodowych Polski i Indii oraz określenie ich wpływu na podejście do współpracy w ramach projektów biznesowych. By osiągnąć ten cel autorka artykułu podzieliła go na trzy główne sekcje. Pierwsza część to wnioski z analizy literatury przedmiotów, jakimi są kultura narodowa i organizacyjna. Druga część przedstawia szczegóły i analizę wyników badania celowego przeprowadzonego w inżynierskim zespole badawczo-rozwojowym, którego autorka jest członkinią. W następstwie tego ostatnia część artykułu stanowi zbiór rekomendacji mających na celu ułatwienie efektywnej współpracy dla członków tych zespołów. Należy zaznaczyć, że uogólnianie wniosków i wyników zawartych w poniższym artykule na inne zespoły zróżnicowane kulturowo nie jest wskazane, ponieważ praca ta oparta jest na analizie unikalnego zespołu ludzkiego w organizacji, do której autorka artykułu należy. Rekomendacje przedstawione w końcowej części pracy mogą okazać się niewłaściwe i przed ich zastosowaniem należy dokonać niezależnej diagnozy problematyki we własnym zespole ludzkim.

Słowa kluczowe: kultura narodowa, kultura organizacyjna, analiza zespołu, innowacje, globalizacja, zespół międzynarodowy, inżynierowie, badania i rozwój

Kody JEL: M14, J24, F23

Kultura narodowa a kultura organizacyjna

Kultura spełnia w organizacji szereg funkcji. E.H. Schein (1985) wyróżnił dwie podstawowe grupy zadań realizowanych przez kulturę organizacyjną: związane z zewnętrznym dopasowaniem oraz wewnętrznym funkcjonowaniem organizacji. Kultura organizacyjna jest zatem potrzebna, by integrować członków organizacji, ujednoczyć ich spojrzenie na otaczającą rzeczywistość oraz wyznaczać granice istnienia grupy, co ma z kolei na celu zwiększenie stabilności oraz zagwarantowanie spójności przedsiębiorstwa (Robbins, 1998). Wśród najczęściej wymienianych funkcji kultury organizacyjnej podawane są (Sikorski, 2006; Zbiegień-Maciąg, 2005):

- funkcja integracyjna,
- funkcja percepcyjna,
- funkcja adaptacyjna.

Funkcja integracyjna służy podtrzymaniu w organizacji tych elementów, które są wspólne i łączą jej członków, przy jednoczesnym pomijaniu lub nawet eliminowaniu tego, co indywidualistyczne i odróżniające. P. Bate (1984) określił kulturę organizacyjną jako „społeczny klej”, czyli wspólnie wypracowany system wzorów myślenia, działania oraz symboli, który ma za zadanie spajać członków organizacji. By proces socjalizacji nowych członków organizacji był skuteczny i zakończył się ich akceptacją, to wszystkie reguły, swoiste *credo*, muszą zostać im przekazane. Warto jednak pamiętać, że integracja wiąże się jednocześnie z selekcją członków danej grupy, gdyż obowiązujące wzorce kulturowe nie muszą odpowiadać wszystkim. Według Cz. Sikorskiego (2006) kultura może być z tego powodu źródłem konfliktów i dyskryminacji, ponieważ silnie integrując uczestników organizacji, izoluje ich od pozostałych grup. Co więcej, członkowie danej kultury mogą uważać swoje wartości, normy i zachowania za właściwe, podczas gdy wszelkie odmienności są traktowane jako anomalie (Morgan, 1966). Aby zminimalizować ryzyko tych niepożądanych zjawisk, konieczna jest świadomość przyswajania określonych wzorców kulturowych – im jest ona większa, tym lepiej ludzie wykorzystują swoje zdolności integracyjne.

Funkcja percepcyjna polega na sugerowaniu członkom grupy sposobów, w jaki mogą oni postrzegać otoczenie i wnętrze grupy. Kulturowe wzorce myślowe pozwalają nam ustalać standardy wyjaśniania, opisywania i oceny poszczególnych zdarzeń i sytuacji. Ponadto kultura dostarcza informacji i wiedzy o świecie, a także gotowych interpretacji, komentarzy i wyjaśnień znaczeń wydarzeń. Członkowie organizacji

na podstawie obserwacji świata zewnętrznego oraz interakcji społecznych tworzą wspólny system odczytywania znaczeń i symboli, czyli organizacyjną rzeczywistość (Bate, 1984). Zatem nie tylko otoczenie zewnętrzne, ale także sama organizacja jest postrzegana przez jej członków przez pryzmat kultury organizacyjnej. Skutki funkcji percepcyjnej zależą – podobnie jak w przypadku funkcji integracyjnej – od stopnia świadomości jego istnienia. Im jest on wyższy, tym rzadziej ludzie posługują się stereotypami kulturowymi w celu wyjaśnienia zdarzeń i sytuacji. Są też bardziej skłonni do relatywizmu poznawczego, a także do krytycznej oceny własnej kultury, która nie sprzyja uogólnieniom, prowadzi natomiast do przyjmowania informacji z otoczenia, czyli do uczenia się.

Funkcja adaptacyjna z kolei polega na wypracowaniu przez członków grupy schematów działania w określonych sytuacjach. Jest to możliwe dzięki współdzieleniu sposobów postrzegania organizacji i jej otoczenia, a więc efektem funkcji percepcyjnej. Kreowanie owych schematów zmniejsza stopień niepewności, a co za tym idzie, obawę przed zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Wzory zachowań obowiązujące w organizacji pozwalają jej członkom czuć się bardziej komfortowo i bezpiecznie oraz planować i przewidywać własne zachowania. Skutki funkcji adaptacyjnej uzależnione są od stopnia świadomości. Jeżeli poziom ów jest niski, to ludzie bezrefleksyjnie przystosowują swoje otoczenie do reguł, norm i wzorców obowiązujących we własnej kulturze. Wysoki stopień świadomości skutkuje łatwiejszym i szybszym przystosowywaniem się do zmian oraz skłonnością do bycia „otwartym” na przełamywanie różnic kulturowych i wypracowanie wspólnych wzorców zachowań z członkami innych grup kulturowych i społecznych. Istnieje więc ścisły związek pomiędzy funkcją adaptacyjną a percepcyjną, bowiem poziom każdej z nich będzie zależny od siebie nawzajem (Schein, 1985).

Jakie miejsce ma więc kultura narodowa w korporacjach międzynarodowych? W dobie globalizacji i coraz większego zacieśniania współpracy międzynarodowej, umiejętność efektywnego działania w zróżnicowanym kulturowo środowisku staje się kluczową kompetencją w świecie biznesu. Kultura narodowa wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw, zwłaszcza tych o globalnym zasięgu, gdzie praca zespołów wielokulturowych jest codziennością. Szeroko stosowana analogia „góry lodowej” może zostać użyta również w przypadku kultury narodowej. Szczytem góry jest bowiem kultura powierzchniowa, na którą składają się m.in. literatura, muzyka, sztuka, stroje, kuchnia i inne widoczne wyróżniki. Schowana „pod linią wody” jest natomiast kultura głębinowa, która zawiera w sobie takie elementy jak: wartości, religia, zwyczaje, symbole – niewątpliwie trudne do zauważenia podczas pierwszego kontaktu. Co ważne, te elementy ukryte stanowią, podobnie jak w przypadku podstawy góry, większą część całości i są one źródłem największych różnic w biznesie międzynarodowym (Schein, 1985). Według J. Mole (2020) źródłem konfliktów międzyludzkich

w wielokulturowych przedsiębiorstwach nie są zagadnienia biznesowe, które prowadzą raczej do różnicy zdań, a nie nieporozumień. Najczęstszym powodem antagonistycznych postaw są kwestie wynikające ze stosunków międzyludzkich w kontekście życia zawodowego, a więc z codziennych relacji między pracownikami. Mole sugeruje, że dla przedsiębiorstwa kluczowe są trzy kategorie: komunikacja, organizacja i model przywództwa, i nazywa je „kulturowym trójkątem”. Podobne podejście prezentuje G. Hofstede, sugerując, że kultura narodowa wpływa na takie obszary przedsiębiorstwa jak: komunikacja, model przywództwa, model motywowania oraz model organizacji. A. Trompenaars (Hampden-Turner, Trompenaars, 2002) z kolei poszedł w swych rozważaniach jeszcze dalej, proponując typologię kultur organizacyjnych opartą na cechach kulturowych poszczególnych państw. Wyodrębnił on cztery modelowe typy kultury organizacyjnej: kulturę rodzinną, wieżę Eiffla, sterowany pocisk oraz inkubator.

Przytoczone powyżej interpretacje prowadzą do wniosku, że kultury narodowe i organizacyjne funkcjonują na różnych poziomach świadomości, nie należy więc stosować pojęcia kultury zamiennie przy odnoszeniu się do każdej z nich. Kultura narodowa ma swoje początki we wczesnym dzieciństwie i zmiany w niej następują bardzo wolno, jeżeli w ogóle. Z kolei kultura organizacyjna internalizowana jest w przypadku zatrudnienia w nowym miejscu pracy i nie będzie tożsama z naszym doświadczeniem życiowym, bowiem jest kształtowana świadomie i zależnie od miejsca pracy. Kulturę narodową należy omawiać niezależnie, ale niewątpliwie stanowić ona będzie bardzo istotny komponent kultury danego przedsiębiorstwa (Bjerke, 2004). Ta zależność jest o tyle istotna, że należy każdorazowo przeanalizować, jaki wpływ ma kultura narodowa na współpracę w danej organizacji.

E.T. Hall i G. Hofstede byli dwoma badaczami, którzy znacząco przyczynili się do zrozumienia kultury i komunikacji międzykulturowej. Istotna różnica w obydwu podejściach to przede wszystkim liczba wymiarów i podstawa. Model Hofstede obejmuje sześć wymiarów kultury: dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, męskość-kobiecość, unikanie niepewności, orientację długoterminową i przyzwolenie-restrykcyjność. Model Halla skupia się natomiast na trzech kluczowych aspektach komunikacji: kontekście (wysoki – niski), czasie (monochroniczny i polichroniczny) oraz przestrzeni (osobistej, społecznej i publicznej). Podczas gdy Hall skupia się na komunikacji, Hofstede szerzej analizuje różnice kulturowe w wartościach, postawach i zachowaniach. Nie sposób jednak nie wspomnieć o podobieństwach, na przykład w wymiarach kultury: w obu modelach istnieją pewne podobieństwa między wymiarami, na przykład indywidualizm – kolektywizm w modelu Hofstede może być powiązany z wysokim i niskim kontekstem w modelu Halla. Ponadto obie teorie są powszechnie stosowane w badaniach międzykulturowych, zarządzaniu różnorodnością, komunikacji międzynarodowej, marketingu, a także w szkoleniach

międzykulturowych. Koniec końców, zarówno Hall, jak i Hofstede opracowali swoje modele, aby zrozumieć różnice kulturowe i ułatwić skuteczną komunikację międzykulturową. Obie teorie uzupełniają się i mogą być stosowane razem w celu uzyskania bardziej kompleksowego obrazu kultury i komunikacji międzykulturowej – z tego też powodu obydwie zostały uwzględnione w badaniu przeprowadzonym przez autorkę, a opisanym w kolejnym rozdziale.

Badanie kluczowych wyzwań dotyczących współpracy z perspektywy pracowników narodowości polskiej

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą ankiety rozpowszechnionej wśród pracowników działu inżynierii systemowej w firmie z branży motoryzacyjnej, zajmującej się badaniem, rozwojem oraz projektowaniem systemów multimedialnych. Była to próba celowa przeprowadzona wśród członków trzech zespołów, a odpowiedzi na pytania udzieliło 30 osób spośród 60 pracujących w zespołach. W pierwszej części pracownikom zadano pytania dotyczące:

- wieku, stażu pracy, doświadczenia zawodowego,
- osobistego podejścia do pracy,
- znajomości języka angielskiego, który jest oficjalnym językiem komunikacji w przedsiębiorstwach,
- częstotliwości i charakteru kontaktów w zespołach projektowych,
- częstotliwości, z jaką kontaktują się z pracownikami pochodzącymi z innych krajów.

W drugiej części badania pracownicy mieli wskazać kraj, z którego przedstawicielami mają w swoim odczuciu największą trudność we współpracy, a następnie odpowiedzieć na pytania, które reprezentowały różne wymiary kulturowe. Opis pytań i ich przyporządkowanie przedstawione zostało w tabeli 1. Pytania zostały stworzone na podstawie wcześniejszych wywiadów indywidualnych z wybranymi członkami organizacji.

Tabela 1. Przyporządkowanie pytań ankietowych do wymiarów kulturowych w modelu Hofstede oraz Halla

Pytanie ankietowe	Badany wymiar kulturowy
<ul style="list-style-type: none">• Mam problem ze zrozumieniem współpracowników, np. z uwagi na ich akcent i zasób słownictwa różniące się od mojego).• Pracuję z osobami z innych stref czasowych, co redukuje czas możliwego kontaktu.	<ul style="list-style-type: none">• Brak – pytanie miało na celu reprezentację przyczyn innych niż wymiary kulturowe

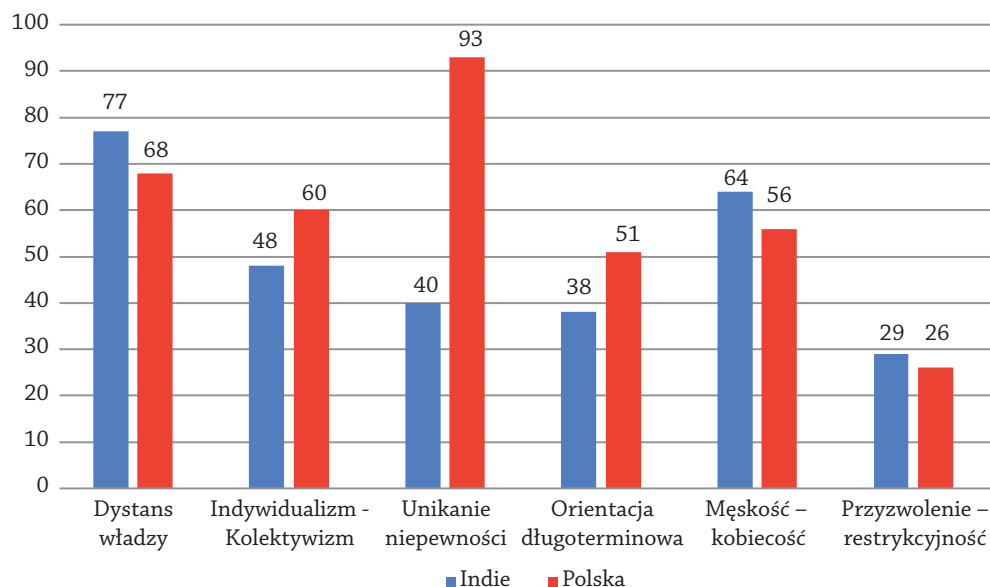
cd. tabeli 1

Pytanie ankietowe	Badany wymiar kulturowy
<ul style="list-style-type: none"> • Osoby, z którymi współpracuję nie udzielają mi informacji zwrotnej na temat zadań – nie informują o przeszkodach, opóźnieniach. • Osoby, z którymi współpracuję udzielają mi informacji zwrotnej na temat zadań – informują o przeszkodach, opóźnieniach. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hofstede: indywidualizm – kolektywizm
<ul style="list-style-type: none"> • Moi współpracownicy mają inne podejście do pracy niż ja – traktują pracę jako ważniejszą niż życie osobiste. • Moi współpracownicy mają inne podejście do pracy niż ja – życie osobiste jest dla nich ważniejsze niż praca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hofstede: męskość – kobiecość
<ul style="list-style-type: none"> • Moi współpracownicy komunikują mi bezpośrednio, gdy nie rozumieją celu zadania. • Moi współpracownicy komunikują mi bezpośrednio, gdy nie mają pożądaných umiejętności do jego realizacji. • Osoby, z którymi współpracuję, udzielają mi informacji zwrotnej na temat zadań – informują o przeszkodach, opóźnieniach w realizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hofstede: dystans władzy • Hall: komunikacja wysoko i niskokontekstowa
<ul style="list-style-type: none"> • Współpracownicy tworzą plan prac i wykonują zadania sekwencyjnie – wykonując je według ściśle ustalonych zasad. • Współpracownicy pracują nad wieloma zadaniami jednocześnie, naprzemiennie zmieniając zakres pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hofstede: orientacja długoterminowa (silna – słaba), unikanie niepewności (silne – słabe) • Hall: orientacja czasowa (polichronizm, monochronizm)
<ul style="list-style-type: none"> • Oczekują pełnego zestawu informacji i dostępu do zasobów ode mnie. • We własnym zakresie dbają o zebranie potrzebnych informacji i uzyskanie zasobów (są samodzielni). 	<ul style="list-style-type: none"> • Hofstede: dystans władzy (silny – słaby), unikanie niepewności (silne – słabe)

Źródło: opracowanie własne.

Autorka posłużyła się podsumowaniem i interpretacją wyników badań zamieszczonych na stronie internetowej Instytutu Hofstede – ich podsumowanie przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Porównanie wartości wymiarów kulturowych Hofstede dla społeczeństwa Indii i Polski



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników Instytutu Hofstede.

Wyniki badania

Odpowiedzi na pytania ankietowe udzieliło 30 osób. Większość pracowników, bo aż 27 osób, zadeklarowało, że współpracuje na co dzień z obcokrajowcami. Pracownicy proszeni o wskazanie kraju, z przedstawicielami którego mają w swoim odczuciu największą trudność we współpracy wskazali Indie – stanowili 85% grupy pracującej z obcokrajowcami. Aby sprecyzować, na czym te trudności polegają, ankietowani odpowiadali następnie na pytania przedstawione uprzednio w tabeli 1. Analiza otrzymanych odpowiedzi wykazała, że znaczna liczba osób, bo aż 18 z 24, wskazywała na problemy komunikacyjne związane z akcentem i zasobem słownictwa współpracowników. Kwestia odmienności językowej jest badaczom języka znana jako tzw. *hinglish* – hybryda językowa, łącząca cechy języka hindi i języka angielskiego (Parshad, 2016). Kolejne pytania miały na celu sprawdzenie typu komunikacji – wysokokontekstowego i niskokontekstowego. Odpowiedzi ankietowanych potwierdziły obserwacje instytutu Hofstede na temat naszych narodów – Polacy, jako naród indywidualistyczny, wykazują skłonność do komunikacji bezpośredniej i niskokontekstowej, nawet w sytuacjach, gdy muszą przekazać niewygodną informację, na przykład o opóźnieniu w realizacji projektu. Z kolei Hindusi mogą preferować styl pośredni

i wysokokontekstowy, a w przypadku przekazania informacji nacechowanej negatywnie, wręcz unikać komunikacji.

Kolejne pytanie, związane z wymiarem męskość-kobiecość, wskazało intrygujący wniosek – polscy pracownicy deklarowali w przeważającej liczbie, że życie osobiste jest dla nich ważniejsze niż praca. Przedstawiciele Indii ponownie reprezentowali niejednoznaczny obraz, składający się zarówno z osób, które cechuje „męski” (według Hofstede) styl, w którym to praca jest istotniejsza, jak i tych, które cenią życie osobiste i rodzinne – tych drugich było z kolei dwa razy więcej. Wyniki te są o tyle intrygujące, że badania Instytutu Hofstede wskazują na niewielką (8 punktów procentowych) rozbieżność naszych krajów w kontekście wymiaru męskość-kobiecość. Zauważyć można, że, podobnie jak w przypadku badania ankietowanego, to Hindusi wykazują większą tendencję do „męskiego”, nastawionego na pracę i karierę, stylu pracy. Odpowiedzi Polaków z kolei nie są zbieżne z wynikami ankietowymi. Przyczyny mogą wynikać z wielu czynników, takich jak kultura osobista ankietowanych czy też styl pracy charakterystyczny dla danego pokolenia lub zawodu.

W przypadku orientacji czasowej, którą E. Hall rozróżniał jako polichroniczną oraz monochroniczną, wyniki dla obu państw były zbieżne – zarówno Polacy, jak i Hindusi prawdopodobnie traktują czas monochronicznie i wykonują zadania po kolei, według ustalonej sekwencji. Podczas badania nie zadano pytań związanych z podejściem do ustalania priorytetów i terminów wykonywania zadań, więc brakuje pełnego obrazu na temat stosunku do zadań, zwłaszcza w kontekście wymiaru orientacji długo- i krótkoterminowej. Pewnego rodzaju uzupełnieniem obrazu mogą być w tym przypadku wyniki badania Instytutu Hofstede, z których wynika, że obydwa kraje cechuje raczej niska orientacja długoterminowa.

W wymiarze dystansu władzy zarówno Indie, jak i Polska uzyskują zbliżone wyniki w badaniu Instytutu Hofstede (odpowiednio 77 i 68 punktów na 100 możliwych). Wynik ten wskazuje na dążenie w kierunku dużego dystansu władzy – w obszarze biznesowym może to skutkować przywiązaniem do hierarchii biznesowej i wyższym poszanowaniem stanowisk liderekich, zarządczych. Omijanie oficjalnego łańcucha decyzyjnego jest niewskazane – warto więc rozważyć, do kogo kierowana jest prośba. Komunikat skierowany do osoby wyżej postawionej w hierarchii służbowej może skutkować większą skutecznością niż prośba od osoby równej stanowiskiem.

W spektrum wymiaru indywidualizm-kolektywizm ani Polska, ani Indie nie znajdują się na jego skrajach. Zauważyć jednak można dążenie wyniku osiąganego przez przedstawicieli Polski w kierunku indywidualizmu (wynik: 60 punktów na 100 możliwych w badaniu Hofstede), natomiast Indii w kierunku kolektywizmu (48 punktów na 100). Rozbieżność w wynikach jest na tyle znacząca, że ujawniać się może w kontekście komunikacji pośredniej i bezpośredniej – im naród bardziej indywidualistyczny, tym bardziej bezpośrednia jest komunikacja między jego przedstawicielami.

Wyniki te mogą zatem tłumaczyć różnice i trudności w obszarze komunikacji, które badani wskazywali w ankiecie.

Najnowszy wymiar kulturowy, jakim jest przyzwolenie-restrykcyjność, wskazuje na zbieżność kultury indyjskiej i polskiej w kierunku restrykcyjności – obydwie kraje uzyskują bowiem niski wynik. W przeciwieństwie do społeczeństw pobłażliwych i przyzwalających, społeczeństwa restrykcyjne nie kładą dużego nacisku na czas wolny i nie kontrolują zaspokajania swoich pragnień. Osoby o tej orientacji mają poczucie, że ich działania są ograniczone normami społecznymi i czują, że pobłażanie sobie jest nieco niewłaściwe. Wymiar ten nie niesie przełożenia bezpośrednio na biznes, jednak może się wiązać z silnym poczuciem obowiązku i przekonaniem, że praca nie jest miejscem do nawiązywania relacji. To z kolei może tworzyć dysonans dla przedstawicieli Indii jako kultury kolektywistycznej.

Wnioski z badania

Zarówno badanie ankietowe przeprowadzone wśród pracowników zespołu inżynierskiego, jak i analiza opracowania Instytutu Hofstede pozwoliły wskazać kluczowe obszary, będące źródłem różnic, które mogą ujawniać się we współpracy osób narodowości polskiej i indyjskiej. Obserwacje z przeprowadzonej ankiety wskazują na dysonans w obszarze komunikacji – wynika on przede wszystkim z różnych poziomów znajomości języka angielskiego (który jest ogólnie ustalonym językiem współpracy w przedsiębiorstwie) oraz odmiennych stylów komunikacji – pośredniej i wysokokontekstowej w Indiach oraz bezpośredniej i niskokontekstowej w Polsce. Z kolei porównanie wartości osiąganych w poszczególnych wymiarach kulturowych według badań Instytutu Hofstede pozwala zauważyć znaczącą różnicę w wymiarze unikania niepewności (różnica aż o 53 punkty procentowe). Kolejne, aczkolwiek o znacznie mniej imponującej różnicy w wynikach, wymiary to odpowiednio orientacja długoterminowa (różnica 13 punktów procentowych) oraz indywidualizm-kolektywizm (różnica 12 punktów procentowych). Obserwacja ta pokrywa się z wynikami przeprowadzonego badania.

Zarówno skala, jak i formuła formularza ankietowego, okrojonego do kilku podstawowych pytań, nie pokryły wszystkich wymiarów kulturowych Hofstede. Pytania ankietowe były też ich swobodną interpretacją, opartą na wcześniej przeprowadzonych rozmowach z pracownikami zespołu. W kolejnym etapie badań należałoby przeprowadzić badania ilościowe na większą skalę, bezpośrednio wśród pracowników narodowości polskiej i indyjskiej z wykorzystaniem kwestionariusza Hofstede, który Instytut udostępnia dla celów badawczych w celu skonfrontowania oficjalnych wyników Instytutu z sytuacją istniejącą w badanym zespole. Niemniej jednak,

dzięki przeprowadzeniu badania, autorka przygotowała zestaw rekomendacji, które mogą stanowić punkt wyjścia dla rozwoju inteligencji kulturowej w badanym zespole, a które zostały przedstawione poniżej.

Rekomendacja nr 1 – Rozwój umiejętności językowych i komunikacyjnych

Rekomendacje dotyczące rozwoju umiejętności językowej i komunikacyjnych stanowią bez wątpienia najważniejszą składową, mogącą poprawić jakość współpracy między przedstawicielami Polski oraz Indii. Komunikacja wysokokontekstowa i pośrednia może być z początku wyzwaniem dla osób, dla których głównym stylem komunikacji jest styl bezpośredni i niskokontekstowy. W przypadku kontaktów międzykulturowych nadawca i odbiorca komunikatu posługują się różnymi językami i systemami kodowania oraz dekodowania treści. Z tego powodu sposób kodowania tej samej informacji przez osoby z dwóch różnych kultur jest na tyle różny, że wzajemne odkodowanie informacji może być utrudnione, co może prowadzić do bariery komunikacyjnej. Odmienna gramatyka języków, kontekst wypowiedzi, gesty, wyraz twarzy, ekspresyjność, historia, zwyczaje, tradycja, religia oraz stereotypy – to czynniki powodujące problemy w wzajemnym rozumieniu. Aby ułatwić komunikację wewnątrz organizacji, wiele międzynarodowych przedsiębiorstw przyjmuje jeden lub kilka języków bazowych, np. język angielski. Jednakże, mimo że język angielski jest często używany jako język bazowy, nie jest to zawsze język ojczysty dla wszystkich pracowników, co może powodować trudności w pełnym zrozumieniu treści komunikatu. Niektóre wyrazy lub sformułowania nie mogą zostać przetłumaczone na inny język, ponieważ brakuje w nim odpowiednich ekwiwalentów – dotyczy to zwłaszcza idiomów, których znaczenia nie da się przetłumaczyć dosłownie (Rozkwitalska, 2007). Najbezpieczniejszą i najbardziej skuteczną strategią będzie przyjęcie strategii komunikacji niskokontekstowej. Zatem komunikaty powinny być kreowane z uwzględnieniem następujących wskazówek:

- kontekst powinien być opisany w treści komunikatu – opisanie pełnego obrazu oraz skutku danej czynności/akcji może ułatwić zrozumienie priorytetu i potrzeby nadawcy komunikatu,
- należy zadbać o potwierdzenie, że odbiorca komunikatu faktycznie go odebrał poprzez aktywne słuchanie i otwieranie przestrzeni dla odpowiedzi/wypowiedzi,
- treść komunikatu powinna być zrozumiała i pozbawiona skrótów myślowych czy też wyrażeń charakterystycznych dla konkretnej kultury.

Nie należy stosować technik charakterystycznych dla kultur wysokokontekstowych – używanie elementów i praktyk charakterystycznych dla danej kultury – niesie

to bowiem za sobą ryzyko użycia pewnych sformułowań, gestów, elementów komunikacji w niepoprawny sposób, co może skutkować uczuciem kompromitacji, niezrozumienia i obniżeniem jakości relacji. Zarazem współpracownicy nie powinni zaniechać rozwoju inteligencji kulturowej poprzez edukację – pozwoli to na zmniejszenie napięcia emocjonalnego i frustracji związanej z wyzwaniami spotykanymi w trakcie współpracy.

Rekomendacja nr 2 – Edukacja kulturowa

Ponieważ przeważająca część ankietowanych wskazała, że główne wyzwania we współpracy pojawiają się w kontakcie z pracownikami pochodzącymi z Indii, należy zgłębić bardzo istotny element kulturowy, który niejako tworzy tożsamość mieszkańców Indii – system kastowy stanowi bowiem unikat jako struktura społeczna o tradycji sięgającej 1500 r. p.n.e. Taka hierarchiczna świadomość może przekładać się na etykę biznesową i relacje w zespołach:

- menedżerowie zawsze mają władzę podejmowania decyzji, nie tylko w dużych firmach, ale także w firmach rodzinnych; jeśli dyrektorzy, właściciele lub kierownictwo wyższego szczebla nie będą obecni na posiedzeniu, żadne decyzje nie zostaną podjęte,
- wiek odgrywa ważną rolę w hierarchii – młodszy negocjatorzy częściej pełnią rolę wsparcia i pomocy dla starszych przedstawicieli; w ogólnym kontekście każdy indyjski zespół negocjacyjny ma jasno określone zadania i role,
- wykonywanie pracy z zakresu obowiązków kogoś niższego rangą może być ujmą na reputacji.

Jak można zauważyć, niezwykle istotne jest zatem wybranie właściwej w strukturze osoby, w zależności od efektu, jaki chcemy uzyskać – np. kiedy wynikiem współpracy ma być podjęcie decyzji, należy skonsultować to z osobą najwyższą rangą (managerem, kierownikiem zespołu). Jednocześnie, jeżeli nadawca komunikatu będzie niższy rangą, może nie uzyskać oczekiwanego efektu. Należy więc w trakcie przypisywania do zadań uwzględnić rangę danej osoby w szeregach firmy. W przeciwnym wypadku można bowiem doprowadzić do sytuacji konfliktowych, pasywnej agresji i frustracji pracowników.

Rekomendacja nr 3 – Moderowanie konfrontacji w zespole

Konflikt jako zjawisko naturalne nie musi być czymś złym o charakterze destrukcyjnym – istotnie, konflikty, u których podłoża leżą relacje osobiste, mają negatywne skutki, prowadząc do dysfunkcji w zespole, ale już konflikty na tle pomysłów rozwiązań

i ich rezultatów, tj. konflikty związane z realizacją celu, są często bardzo efektywne dla wyników zespołu (Bisseling, Sobral, 2011). Praktyka pokazuje, że członkowie zespołów międzynarodowych często zaliczają członków grupy innych narodowości do grupy „zewnętrznej” i cenią ich mniej pozytywnie niż członków własnej grupy narodowej. Ta tendencja do dzielenia się na podgrupy jest najbardziej powszechna w zespołach złożonych z członków reprezentujących dwie narodowości. Znaczenie ma tu również poziom zróżnicowania cech obu podzespołów – większa jest chęć wzajemnego zrozumienia, gdy poziom ten jest mniejszy (Schroeder, 2015). Również stopień znajomości języka używanego w przedsiębiorstwie ma wpływ na wzajemne zrozumienie (Voss, Albert, Ferring, 2014). Wreszcie fizyczny dystans między członkami zespołu oraz asynchroniczny charakter kontaktu również wpływa na prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów (Schroeder, 2015), co jest szczególnie istotne, gdy weźmiemy pod uwagę wirtualne zespoły projektowe, pracujące w globalnym przedsiębiorstwie. Odwołując się do wielowymiarowego modelu kultury Hofstede, w literaturze wskazuje się, że to wymiar indywidualizm – kolektywizm ma istotny wpływ na sposób zarządzania konfliktem przez osoby wywodzące się z różnych kultur. W kulturach indywidualistycznych ludzie są bardziej bezpośredni i otwarci w wyrażaniu swoich opinii, natomiast w kulturach kolektywistycznych preferowana jest pośrednia komunikacja, aby utrzymać harmonię w grupie. W kulturach zachodnich ceni się rozmowę jako środek do rozwiązania problemów, podczas gdy w kulturach wschodnich większą wartość ma obserwacja i zastanawianie się. W kulturach indywidualistycznych konflikt może pojawić się, gdy jednostka oczekuje odpowiedniego zachowania, podczas gdy w kulturach kolektywistycznych konflikt może mieć miejsce, gdy grupa oczekuje normatywnego zachowania. Menedżerowie w kulturach indywidualistycznych są bardziej otwarci na różnice zachowań, wierząc, że odstępstwa od norm grupowych przyczyniają się do zróżnicowania opinii i sprawniejszego osiągnięcia celów grupy. Członkowie kultur indywidualistycznych oddzielają problem od osoby, z którą są w konflikcie, podczas gdy w kulturach kolektywistycznych krytyka jest odbierana bardzo personalnie (Earley, Gibson, 2002).

Podsumowanie

Zróżnicowanie kulturowe w obrębie przedsiębiorstwa jest wypadkową kultury osobistej pracownika, kultury narodowej i kultury organizacyjnej. Wielu badaczy, np. G. Hofstede, A. Laurent czy F. Trompenaars, wskazuje na relatywnie najsilniejszy wpływ kultury narodowej, warto więc rozważyć, na ile członkowie zespołu są kulturalnie dopasowani. Nie chodzi tutaj jednak o eliminowanie różnorodności, a raczej zrozumienie jej źródeł i ich wpływu na styl pracy i życie pracowników. Warto

więc zidentyfikować wymiary kulturowe, w których członkowie zespołu są zbieżni, a w których różnice między nimi istotnie rosną – można w tym celu oprzeć analizę na modelach Hofstede i Halla, tak jak to zrobiła autorka artykułu. Następnie należy zadbać o to, by potencjalne konflikty i nieporozumienia nie tworzyły się na podłożu relacji – można to uzyskać za pomocą edukacji pracowników, na przykład poprzez moderowanie warsztatów integracyjnych, dążących do zrozumienia innych kultur i uświadamiających na temat istnienia wymiarów kulturowych i modeli ich opisujących. Swoją pracę autorka osiągnęła właśnie w przedstawiony powyżej sposób – zidentyfikowała potencjalne źródła konfliktów w zespole oparte na różnych wartościach wymiaru indywidualizmu oraz dystansu władzy i stworzyła rekomendacje dla zespołu dotyczące zmiany stylu komunikacji na bezpośredni oraz sposobu delegowania zadań.

Bez wątplenia budowanie zespołów powinno odbywać się w oparciu o różnorodność i nie należy wypierać żadnej z jej składowych, a tym bardziej kultury narodowej. Jednak tak jak kolory dobiera się w ramach wspólnej cechy, np. nasycenia czy rodziny kolorów, tak samo należy podchodzić do kreowania „palety barw” członków zespołu – w tym przypadku punktem wyjścia powinno być dopasowanie w obszarze wartości, rozbieżności z kolei warto szukać w obszarze cech osobowości i doświadczeń zawodowych. Wspólne wartości sprzyjają bowiem zaangażowaniu oraz poczuciu sensu pracy, natomiast różnorodność osobowości i doświadczeń pozwala przemyśleć i aktualizować metody działania (Hofmans, Judge, 2019) oraz tworzyć innowacje. Jak bowiem pisał Terry Pratchett w swojej powieści *Nacja*: „Wielu może stać się jednością, lecz jeden nie może stać się wieloma”.

Bibliografia

- Bate, P. (1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. *Organization Studies Journal*, 5(1), 43–66.
- Bisseling, D., Sobral, F. (2011). A cross-cultural comparison of intragroup conflict in the Netherlands and Brazil. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 159–175.
- Bjerke, B. (2004). *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Earley, P.C., Gibson, C.B. (2002). *Multinational Work Teams. A New Perspective*. New York: Routledge.
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, A. (2002) *Siedem wymiarów kultury*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Hofmans, J., Judge, T.A. (2019). Hiring for Culture Fit Doesn't Have to Undermine Diversity, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2019/09/hiring-for-culture-fit-doesnt-have-to-undermine-diversity> (dostęp: 28.04.2023).

- Mole, J. (2020). *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Morgan, G. (1966). *Images of Organisation*. Beverly Hills: Sage.
- Parshad, R.D. i in. (2016). What is India speaking? Exploring the “Hinglish” invasion. *Physica A: Statistical Mechanics and Applications*, 449, 375–389.
- Rozkwitalska M. (2007). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Difin.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Schroeder, J. (2015). Zarządzanie konfliktem w organizacji działającej w międzynarodowym otoczeniu – wpływ kultury narodowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 10(946), 129–140.
- Sikorski, Cz. (2006). *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa: C.H. Beck.
- Voss, J., Albert, I., Ferring, D. (2014). Language Use and Value Orientations in Multi-national Work Teams in Luxembourg: Conflict or Harmony?. *International Journal of Intercultural Relations*, 41, 192–196.
- Poland – India Comparison*, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool> (dostęp: 28.04.2023).

Abstract

The Impact of National Culture on the Cooperation Between Representatives of Poland and India

The purpose of the empirical article is to present the results of a case study conducted with an engineering research and development team, aiming to identify unique aspects of the national cultures of Poland and India and their impact on the business collaboration. Conducted research has revealed three main challenging areas: communication, a lack of awareness about the sources of cultural differences, and insufficient skills to manage confrontations in a multicultural team. By identifying these challenges, the article concludes with a set of recommendations and strategies to facilitate effective collaboration among team members. It should be noted that generalising the conclusions and results of this article to other culturally diverse teams is not advisable, as this work is based on a specific case study. The recommendations presented in the final section of the paper may not be universally applicable. An independent diagnosis and analysis of the issues should be conducted before applying them in different contexts.

Keywords: national culture, organisational culture, innovation, globalisation, international team, engineers, research and development

JEL Codes: M14, J24, F23

Mgr inż. Agata Wiśniewska

Absolwentka studiów prowadzonych wspólnie przez Politechnikę Gdańską i Gdański Uniwersytet Medyczny. Studia na kierunku Inżynieria mechaniczno-medyczna ukończyła z wyróżnieniem w 2016 roku. Od czasu studiów rozwija się w obszarze projektowania urządzeń elektronicznych pracując w globalnych korporacjach. Aktywnie działa na rzecz dywersyfikacji zatrudnienia i zwiększania świadomości na temat różnych kultur i grup społecznych. Napotkane na drodze zawodowej wyzwania skłoniły ją do rozwoju umiejętności zarządzania zespołami zdywersyfikowanymi kulturowo, czego efektem było napisanie pracy dyplomowej pod kierunkiem dr. Dariusza Danielewicza podczas trzeciej edycji studiów podyplomowych na kierunku „Psychologia zarządzania dla menedżerów” w Szkole Głównej Handlowej.
e-mail: agatawisniewska21@gmail.com