

Dorota Simpson
Uniwersytet Gdański

Znaczenie inteligencji kulturowej w kierowaniu zespołami międzynarodowymi

We współczesnym świecie, powiązanych gospodarczo i komunikacyjnie, ludzie coraz częściej funkcjonują w środowiskach kulturowych innych niż własne. Ekspansja korporacji transnarodowych, powstawanie międzynarodowych joint venture, fuzji, aliansów oraz międzynarodowych zespołów projektowych sprawia, że procesy te absorbują coraz większą liczbę profesjonalistów – ekspatriantów i in-patriantów – którzy przemieszczają się i pracują w różnych krajach. Alternatywnym rozwiązaniem w stosunku do wyjazdu do innego kraju bywa czasami zarządzanie wirtualne. Praktyka dowodzi, że przed kadrą zarządzającą w skali globalnej stoją znacznie poważniejsze wyzwania niż przed menedżerami działającymi na rynku własnego kraju. Globalizacja, wiążąca się m.in. z rosnącą mobilnością międzynarodową dobrze wykształconych i utalentowanych ludzi, doprowadziła do powstania wspólnego rynku pracy, zasilanego przez profesjonalistów wywodzących się z różnych krajów i kultur. Sprawia to, że problemy wynikające z różnic kulturowych nabierają szczególnego znaczenia, a inteligencję kulturową, obok ogólnej i emocjonalnej, ceni się u ekspatriantów na równi z innymi cechami. Celem artykułu jest pokazanie istoty inteligencji kulturowej i przeanalizowanie jej komponentów w kontekście roli, jaką odgrywa ona w zarządzaniu zróżnicowanymi kulturowo zespołami. Osiągnięcie tak sformułowanego celu wymaga przeprowadzenia krytycznej analizy źródeł literaturowych. Do prezentacji uzyskanych wyników posłużono się metodą monograficzną.

The importance of cultural intelligence in managing international teams

In the contemporary world, economically and communicatively interconnected, more and more people live and work in different cultural environment. Expansion of transnational corporations, development of international joint ventures, strategic alliances, mergers and acquisitions, and international project teams cause growing demand for professionals – expatriates and in-patriates – travelling and working worldwide. Sometimes virtual solutions are employed in managing international teams. Business practice shows that international managers have to face much more difficult challenges than domestic ones. Globalization, with the growing mobility of highly educated, talented people, resulted in the development of global labour market, powered by professionals coming from diverse countries and cultures. As a result, the intercultural problems and conflicts become more and more burning, which creates the need for cultural intelligence – an important attribute of expatriates, together with general intelligence, emotional intelligence, and other managerial competencies which was the reason for researching cultural intelligence in international business. The aim of this paper is to identify the essence, the origin, the dimensions

and the sub-dimensions of cultural intelligence, and to indicate its importance in different types of international teams. Studies and analysis of relevant sources were conducted to complete the task. To present the results of the findings the monographic method was utilized.

Keywords: general intelligence, cultural intelligence, emotional intelligence, expatriates, international teams

Klasyfikacja JEL: F230, Z00

Wprowadzenie

Rosnąca mobilność biznesu i ludzi związana z globalizacją procesów gospodarczych sprawia, że nie tylko powiększa się liczba ekspatriantów, ale także zmieniają się formy ekspatriacji. Dzięki nowoczesnym technologiom informatycznym oraz dobrze rozwiniętej komunikacji lotniczej nie zawsze jest konieczne delegowanie ekspatrianta na dłuższy czas do innego kraju. Wiele międzynarodowych zespołów funkcjonuje w oparciu o kontakty wirtualne, regularne bądź nieregularne wizyty w zagranicznej filii lub krótkie pobyty.

Według danych opublikowanych w 2014 r. przez firmę konsultingową Finaccord ogólna liczba ekspatriantów na świecie wzrosła w latach 2009–2013 o 2,4%, osiągając poziom 50,5 mln osób. Przewiduje się, że w 2017 r. ich liczba wyniesie 56,8 mln [Finaccord, 2014]. Zgodnie z terminologią przyjętą przez Finaccord, za ekspatriantów uznaje się osoby przebywające w innym kraju od roku do pięciu lat. Większość stanowili wyjeżdżający indywidualnie do pracy za granicą (około 74%), a także studenci (prawie 9%), emeryci (prawie 4%), transfery korporacyjne (1%) oraz rodziny (około 12%). Co roku wydaje się 1 mld wiz turystycznych, 4,5 mln Amerykanów udaje się co roku do innych krajów na misje religijne, a Chiny staną się wkrótce krajem o największej liczbie osób będących w stanie porozumiewać się po angielsku [Livermore, 2011]. Przytoczone liczby świadczą o rosnącej międzynarodowej mobilności ludzi, którzy w różny sposób doświadczają odmienności kulturowej. Konieczność skoncentrowania się na problemach kulturowych została ujęta w raporcie Deloitte jako jeden z dziesięciu trendów w odniesieniu do kapitału ludzkiego na świecie [Deloitte, 2015].

Inteligencja kulturowa stanowi ważny atrybut wszystkich podejmujących pracę w innym środowisku kulturowym. Zakres rozważań w artykule ograniczono jednak do różnych form transferów korporacyjnych, obejmujących zarówno pobyty długie, jak i nabierające coraz większego znaczenia krótkie, trwające do trzech miesięcy, regularne lub nieregularne (typu *frequent flyer*) dojazdy do zagranicznego miejsca pracy czy zagraniczne podróże służbowe do różnych podległych jednostek. Na rosnącą rolę i dynamiczny rozwój zjawiska krótkich wyjazdów służbowych za granicę zwracają uwagę m.in. Steve McKenna, Mary Jo Ducharme i Marie-Hélène Budworth [2009]. Ich cele mogą dotyczyć pracy w mię-

dzynarodowym zespole projektowym, transferu wiedzy czy stworzenia nowego przedsięwzięcia biznesowego. Wspomniane formy zarządzania zespołami bywają coraz częściej uzupełniane, a niekiedy zastępowane, zarządzaniem wirtualnym.

Warto dodać, że pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. zmieniła się nie tylko skala ekspatriacji, osiągając niespotykane wcześniej rozmiary, ale zmienił się także rodzaj expatriantów. Niegdyś stanowili oni swego rodzaju elitę, nieintegrującą się z miejscowymi oraz utrzymującą kontakty towarzyskie jedynie z expatriantami z innych krajów oraz przedstawicielami lokalnych elit. Postępująca globalizacja przyczyniła się do wykreowania powszechnego popytu na profesjonalistów, a taniejące loty, także międzykontynentalne, przy niedostatku miejscowych specjalistów, ułatwiły ich masową rekrutację [Collings, Scullion, Morley, 2007].

Współcześni expatrianci tworzą globalną klasę średnią, którą łączą podobne doświadczenia w pracy w transnarodowych korporacjach, żyjącą w globalnych centrach gospodarczych. Chociaż nie są w pełni zintegrowani z miejscowym środowiskiem, to jednak oddziałują na nie pod względem kulturowym. Odrębną i stale rosnącą grupą expatriantów są osoby wyjeżdżające do pracy za granicę z własnej inicjatywy oraz expatrianci angażowani przez miejscowe firmy. Expatrianci to już nie tylko kadra zarządzająca najwyższego szczebla, ale także menedżerowie średniego szczebla, specjaliści z danej dziedziny, konsultanci itp. Rosnąca mobilność ludzi w poszukiwaniu miejsc pracy i lepszych warunków życia sprawia, że coraz powszechniejsze mieszanie się kultur i ras, zwłaszcza w krajach rozwiniętych gospodarczo, prowadzi niejednokrotnie do utraty poczucia własnej tożsamości i przynależności do określonej kultury [Lou, Lalonde, 2015].

Kierowanie zróżnicowanymi kulturowo zespołami stanowi poważne wyzwanie dla wielu menedżerów, od których wymaga się, aby byli zarówno sprawnymi kierownikami, jak i liderami, odznaczali się kompetencjami twardymi i miękkimi. W literaturze przedmiotu stosunkowo dużo miejsca poświęcano obu rodzajom kompetencji, zwracając uwagę na znaczenie inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu, mniej natomiast koncentrowano się na inteligencji kulturowej, którą poważniej zainteresowano się dopiero na początku XXI w. Tymczasem wielu niepowodzeń międzynarodowych joint venture, aliansów strategicznych czy projektów międzynarodowych można by uniknąć, gdyby w praktyce przywiązywano większą wagę do kompetencji wynikających z inteligencji kulturowej.

Celem artykułu jest pokazanie istoty inteligencji kulturowej, jej komponentów i znaczenia w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami pracowników centrali i oddziałów korporacji, międzynarodowych fuzji, aliansów strategicznych, joint venture i projektów. Każda z tych form aktywności gospodarczej wymaga od zaangażowanych w nią osób inteligencji kulturowej.

1. Inteligencja kulturowa w literaturze przedmiotu

Zarządzanie w kontekście krajowym wymaga uwzględnienia znacznie mniejszej liczby czynników i uwarunkowań niż zarządzanie międzynarodowe, a w związku z tym zakres kompetencji, jakimi muszą się odznaczać osoby pracujące w zróżnicowanym kulturowo środowisku, jest również większy, i to zarówno w odniesieniu do kompetencji niezbędnych, jak i pożądanych oraz behawioralnych. Wśród kompetencji niezbędnych ważną rolę odgrywa wiedza merytoryczna i doświadczenie w zarządzaniu przedsięwzięciami międzynarodowymi oraz znajomość języków obcych, pozwalająca na prowadzenie negocjacji i swobodną komunikację. Kompetencje pożądane w dużym stopniu zależą od branży i rodzaju przedsięwzięcia. Niezbędne kompetencje behawioralne to przede wszystkim zdolności adaptacyjne, elastyczność i inteligencja kulturowa, ułatwiająca funkcjonowanie w środowisku wielokulturowym [Simpson, 2014].

Zainteresowanie inteligencją kulturową oraz jej wykorzystaniem w zarządzaniu międzynarodowym pojawiło się stosunkowo niedawno – na początku XXI w., w następstwie, co podkreślają badacze, pogłębiającej się globalizacji i nasilających się procesów międzynarodowej migracji ludności na niespotykaną dotąd skalę. Jedno z prekursorskich badań odnoszących się do inteligencji kulturowej przeprowadzili Christopher P. Earley [2002] oraz Earley i Soon Ang [2003]. Zaproponowana przez nich koncepcja inteligencji kulturowej obejmowała element poznawczy, behawioralny i motywacyjny. Uznali oni, że zrozumienie istoty inteligencji kulturowej pomaga w lepszym zarządzaniu różnorodnością kulturową, szczególnie w procesie obsadzania stanowisk menedżerskich za granicą oraz szkoleń. Koncepcję i definicję inteligencji kulturowej rozwijali w dalszych badaniach m.in. David Thomas i Kerr Inkson [2004], Earley i Elaine Mosakowski [2004], Earley i Randall S. Peterson [2004] czy Ang i in. [2007]. Ewolucję poglądów na temat istoty, komponentów i aplikacyjnych wartości koncepcji inteligencji kulturowej przedstawił David C. Thomas i in. [2008].

Z przedstawionych przez Thomasa definicji najbardziej przydatna wydaje się koncepcja zaproponowana przez Soon Ang i Linn Van Dyne [2008, 2015], w myśl której jest to zdolność jednostki do funkcjonowania, skutecznego zarządzania i radzenia sobie w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Jest ona spójna z teorią ogólnej inteligencji sformułowaną na początku XX w. przez niemieckiego psychologa Williama Sterna, twórcę wskaźnika ilorazu inteligencji IQ, który pojmował ją jako zdolność przystosowania się jednostki do otaczającego ją środowiska.

Warto nadmienić, że pojęcie inteligencji nie jest interpretowane jednoznacznie, na co zwrócili uwagę w swoich badaniach m.in. Robert J. Sternberg i Douglas K. Detterman [1986], wskazując na trzy grupy definicji:

- postrzeganie inteligencji jako zdolności do uczenia się w oparciu o własne doświadczenia,
- pojmowanie inteligencji jako zdolności adaptacyjnych jednostki, która potrafi zachowywać się adekwatnie do okoliczności i sytuacji,
- traktowanie inteligencji jako zdolności metapoznawczej, czyli umiejętności rozpoznania i kontrolowania własnych procesów poznawczych.

Można stwierdzić, że pojmowanie istoty inteligencji zależy od kultury. Kultury Azji Wschodniej pojmują ją jako zdolność członków danej grupy do rozpoznawania i rozumienia sprzeczności i złożoności życia społecznego po to, aby lepiej odgrywać swoje społeczne role, podczas gdy ludzie Zachodu postrzegają ją jako umiejętność kategoryzacji pojęć i angażowania się w racjonalne debaty, co ma swe źródło w filozofii greckiej, która w dużej mierze ukształtowała Europejczyków, ich sposób myślenia oraz odbioru otaczającego ich świata [Nisbett, 2003]. Wiele społeczności afrykańskich, podobnie jak azjatyckich, postrzega inteligencję nie tylko jako zdolność poznawania, ale również jako społeczną odpowiedzialność jednostki. Wyniki badań prowadzonych przez Sternberga i jego zespół w Kenii ujawniły m.in., że żyjąca tam rolnicza społeczność Luo postrzega inteligencję jako zagregowane pojęcie, będące w istocie kompozycją czterech składników, obejmujących [Sternberg i in., 2001]:

- zdolności umysłowe (szybkie uczenie się, myślenie abstrakcyjne, rozwiązywanie problemów, adaptacja),
- umiejętności społeczne (szacunek, odpowiedzialność, rozważa),
- myślenie praktyczne,
- rozumienie.

Rosnące zainteresowanie inteligencją odnoszącą się do „realnego świata” sprawiło, że tradycyjna – „mainstreamowa”, jak określa ją Linda Gottfredson – koncepcja inteligencji pojmowanej jako zdolność rozumowania, planowania, rozwiązywania problemów, abstrakcyjnego myślenia, rozumienia skomplikowanych pojęć, szybkiego uczenia się oraz uczenia się poprzez doświadczenie [Gottfredson, 1997], nie objaśniała całej złożoności tego zagadnienia. Zaczęto zatem poszukiwać terminów uzupełniających. Najwcześniej wprowadzono do literatury pojęcie inteligencji społecznej [Thorndike, 1920; Thorndike, Stein, 1937], następnie praktycznej (jako jednego z komponentów inteligencji, obok inteligencji analitycznej i kreatywnej) [Sternberg, 1985], emocjonalnej [Mayer, Salovey, 1993] i wreszcie kulturowej [Earley, 2002].

Uważa się, że stworzenie kategorii inteligencji kulturowej stanowi konsekwencję globalizacji [Earley, Ang, 2003]. Samo pojęcie oznacza specyficzną formę inteligencji skoncentrowaną na zdolności jednostki do rozumienia i poprawnego wnioskowania w sytuacjach charakterystycznych dla zróżnicowania kulturowego. Można zatem stwierdzić, że inteligencja kulturowa to kolejna komplementarna

forma inteligencji – obok ogólnej, społecznej, praktycznej i emocjonalnej – która pomaga jednostce efektywnie działać w nowym środowisku kulturowym. Normy, wartości i zasady dotyczące relacji i interakcji społecznych są różne w zależności od kultury, toteż wydaje się mało prawdopodobne, że wystarczy inteligencja ogólna, emocjonalna lub społeczna, by odnosić sukcesy w pracy zawodowej i osobistych relacjach w otoczeniu odmiennym kulturowo.

Aby skutecznie funkcjonować w biznesie międzynarodowym, przydatne są oczywiście wszystkie wspomniane rodzaje inteligencji. Inteligencja emocjonalna ułatwia ocenę emocji u siebie i innych, ich wyrażanie, kontrolowanie i wykorzystanie w praktyce. Na szczególną rolę inteligencji emocjonalnej w kontaktach międzynarodowych zwracają uwagę Earley i Mosakowski [2004], twierdząc, że pozwala ona rozpoznawać i zrozumieć emocje przedstawicieli innych kultur. Dowiodły tego chociażby badania na grupie 269 francuskich ekspatriantów, pracujących dla Alliance Française na trzyletnich kontraktach w 133 krajach, które przeprowadzili Alexei Koveshnikov, Heidi Wechtler i Cecile Dejoux [2014].

David Livermore [2011] twierdzi z kolei, że ten rodzaj inteligencji mało przydaje się w kontaktach międzykulturowych, gdyż najważniejsza jest inteligencja kulturowa. Można jednak zgodzić się z tezą, że oba rodzaje inteligencji ułatwiają wzajemne relacje przedstawicieli różnych kultur. Ich brak lub niedostateczny rozwój sprawia zazwyczaj, że ludzie posługują się w ocenie innych stereotypami, podczas gdy zdolność odróżniania zachowań uwarunkowanych kulturowo od tych, które zależą od typu osobowości partnera biznesowego, stanowi ważną umiejętność i zwiększa skuteczność działania w otoczeniu międzynarodowym [Simpson, 2014].

Na znaczenie inteligencji kulturowej w zarządzaniu międzynarodowymi zespołami zwracali uwagę Ang i in. [2007], Kok Yee Ng, Van Dyne i Ang [2009] czy Valerie Rosenblatt, Reginald Worthley i Brent MacNab [2013], Chen i Lin [2013], a Alton Lovvorn i Chen [2011] sformułowali tezę, że doświadczenia zebrane podczas pracy za granicą, bez inteligencji kulturowej, nie wystarczą, aby wykształcić w sobie globalne myślenie. Z kolei Kelli L. Fellows, Sascha D. Goedde i Elisabeth J. Schwichtenberg [2014] podkreślili znaczenie i potrzebę nauczania w uczelniach wyższych przedmiotów rozwijających inteligencję kulturową.

Koncepcja inteligencji kulturowej, zaproponowana przez takich autorów, jak Earley, Ang i Van Dyne, opiera się na pracach Sternberga i Dettermana [1986], którzy uznali, że na inteligencję składają się cztery komponenty: inteligencja metapoznawcza – poznanie i kontrola nad procesem zdobywania i zrozumienia wiedzy, inteligencja poznawcza – wiedza jednostki i struktura tej wiedzy, inteligencja motywacyjna – większość procesu poznania wynika z motywacji i inteligencja behawioralna – zdolność jednostki do efektywnego działania. Trzy pierwsze elementy mają swe źródło w umyśle człowieka, czwarty natomiast wiąże się z jego działaniem i zachowaniem.

Opierając się na pracach Van Dyne, Ang i Koh [2009], można wymienić następujące komponenty inteligencji kulturowej:

- metapoznawczy – zdolności umysłowe pozwalające na zdobycie i ocenę własnej wiedzy kulturowej; koncentruje się na uświadomieniu sobie i monitorowaniu procesu poznawczego w odniesieniu do własnej tożsamości kulturowej i tożsamości kulturowej innych podczas interakcji z nimi;
- poznawczy – odnoszący się do ogólnej wiedzy jednostki i struktury tej wiedzy na temat kultur i różnic między nimi;
- motywacyjny – wewnętrzna motywacja jednostki do podjęcia wysiłku w celu skutecznego funkcjonowania w odmiennym kulturowo otoczeniu;
- behawioralny – zdolność do odpowiedniej reakcji werbalnej i niewerbalnej podczas kontaktów z przedstawicielami innych kultur.

Rozwój badań nad inteligencją kulturową pozwolił wyróżnić jedenaście podwymiarów – trzy w komponencie metapoznawczym, dwa w poznawczym i po trzy w motywacyjnym i behawioralnym [Van Dyne i in., 2012]. W komponencie metapoznawczym uwzględniono:

- planowanie – przygotowanie planu działania, zanim dojdzie do interakcji z przedstawicielami innych kultur;
- świadomość – uświadomienie sobie, jak własne uwarunkowania kulturowe mogą wpływać na relacje z ludźmi pochodzącymi z różnych kultur;
- kontrolę – dostosowanie swego rozumienia kultury podczas interakcji z jej przedstawicielami.

W komponencie poznawczym wspomniani autorzy wyróżnili:

- ogólną wiedzę kulturową – znajomość systemów wartości w różnych kulturach, wyjaśniających określone zachowania;
- wiedzę specyficzną, zależną od kontekstu, np. znajomość wpływu uwarunkowań kulturowych na style zarządzania w różnych krajach.

Komponent motywacyjny został podzielony na trzy następujące podwymiary:

- interes wewnętrzny – poczucie zadowolenia z kontaktu z przedstawicielami innych kultur;
- interes zewnętrzny – docenianie statusu, jaki osiągnęło się dzięki życiu i pracy w innym kraju;
- poczucie własnej skuteczności w procesie dostosowywania się – przekonanie, że potrafi się żyć i dawać sobie radę w różnych warunkach kulturowych.

Do wymiaru behawioralnego zaliczono:

- zachowania werbalne – umiejętność modyfikowania głosu, intonacji, przerw, akcentu, wykorzystania ciszy adekwatnie do uwarunkowań danej kultury;
- zachowania niewerbalne – umiejętność dostosowania zachowań niewerbalnych (gestów, odległości od rozmówcy, mimiki twarzy, dotyku lub jego braku) do przyjętych w danej kulturze;

- sposób wyrażania myśli i opinii – umiejętność modyfikowania formy przekazu w zależności od wymogów obowiązujących w danej kulturze.

Jednym z przykładów ilustrujących znaczenie wszystkich czterech komponentów w interakcjach międzykulturowych może być sytuacja, która miała miejsce podczas stażu naukowego na Uniwersytecie Abertay w Dundee, kiedy to doszło do nieformalnego spotkania nauczycieli akademickich z Rumunii, Polski, Szkocji i Tajlandii. Nauczyciel z Tajlandii po raz pierwszy przyjechał do Europy i był bardzo zainteresowany historią najnowszej krajów Europy Środkowej i II wojną światową. Przedstawiciel Rumunii podjął temat opresyjnych rządów Ceaușescu. W miarę przytaczania kolejnych przykładów prześladowań i okrucieństw stażysta z Tajlandii zaczynał się coraz głośniej śmiać. Pozostali czuli się niezwykle zażenowani jego reakcją. W końcu wykładowca z Rumunii opuścił towarzystwo. Na pytania dotyczące wojny odpowiadali dwaj pozostali uczestnicy spotkania, ale kiedy poruszono temat obozów zagłady, stażysta z Tajlandii ponownie zareagował śmiechem. Szkot opuścił pokój, stwierdzając, że dłużej tego nie zniesie.

Okazało się później, że jedynie osoba z Polski była zorientowana w problematyce różnic kulturowych i zdawała sobie sprawę z tego, że Azjaci niejednokrotnie reagują śmiechem w sytuacjach trudnych, kiedy nie wiedzą, jak należy się zachować. Mimo że posiadała inteligencję kulturową poznawczą, metapoznawczą i motywacyjną, to jednak i dla niej była to sytuacja bardzo niekomfortowa – zawiódł komponent behawioralny. Próbowano później wyjaśnić kolegom przyczyny zachowania Taja, ale pozostałe dwie osoby zgodnie stwierdziły, że było ono nie do zaakceptowania. Dodały także, iż przyjeżdżając do Europy, powinien lepiej przygotować się do spotkania z jej przedstawicielami. Do końca pobytu nie mogły się przemóc i unikały jakichkolwiek kontaktów z Tajem, który przecież nie miał złych intencji i nikogo nie chciał urazić.

Reasumując, można stwierdzić, że stworzenie koncepcji inteligencji kulturowej stanowiło odpowiedź nauki na potrzeby wynikające z szybko postępującej globalizacji, której jednym z efektów jest współzależność i konieczność współdziałania przedstawicieli różnych kręgów kulturowych. Przejawami takiej współpracy są nie tylko wyjazdy studentów czy kadry nauczającej, ale także transfery ekspatriantów i in-patriantów oraz tworzenie międzynarodowych zespołów projektowych.

2. Formy zespołów międzynarodowych

Zespół to grupa składająca się z dwóch lub większej liczby osób, które współdziałają ze sobą i wzajemnie na siebie oddziałują po to, aby osiągnąć cele wyznaczone przez całą organizację. Członkowie zespołów są od siebie uzależnieni, choć nie w jednakowym stopniu. Podobnie jeśli chodzi o wpływy – jedni mają

większą władzę lub większą siłę perswazji niż inni. Warto podkreślić, że istnieje odrębność pomiędzy pojęciem grupy a zespołu. Każdy zespół jest grupą, ale nie każda grupa tworzy zespół. Niektóre grupy to połączeni razem ludzie, których nie zawsze łączą wspólne cele czy współzależności [McShane, Von Glinow, 2014].

Ekspatrianci wysyłani są do pracy za granicą do już istniejących przedsiębiorstw bądź też do tworzenia nowych, natomiast inpatrianci to pracownicy z filii zagranicznych danej korporacji kierowani do pracy w centrali. Korporacje stosują różną politykę kadrową w zależności od ogólnej strategii konkurowania na rynku międzynarodowym, od doświadczenia, stopnia internacjonalizacji działalności i zasobów kadrowych kraju, w którym tworzą swoje filie, oddziały czy joint venture. Stąd też w praktyce występuje stosunkowo duża różnorodność zespołów międzynarodowych.

Biorąc pod uwagę cele, dla osiągnięcia których utworzono zespół, można wymienić trzy ich typy [Schroeder, 2010]:

- funkcjonalny, będący częścią struktury organizacyjnej danego podmiotu – ma przydzielone stałe zadania, które systematycznie wykonuje;
- projektowy – tworzony w celu opracowania lub rozwiązania jakiegoś problemu, a następnie rozwiązywany,
- zadaniowy – powstały w celu wykonania określonego zadania, a następnie rozwiązywany.

Nancy J. Adler [1991], przyjmując za kryterium zróżnicowanie kulturowe, wskazuje na dwie formy zespołów, które występują w biznesie międzynarodowym:

- homogeniczne pod względem kulturowym, czyli niezróżnicowane kulturowo;
- wielokulturowe, wśród których można wymienić:
 - symbolicznie mieszane, gdzie tylko jedna osoba wywodzi się z innego kręgu kulturowego,
 - dwukulturowe, obejmujące przedstawicieli dwóch różnych kultur,
 - wielokulturowe, tworzone przez przedstawicieli wielu różnych kultur.

Z uwagi na lokalizację zespołu oraz kraje pochodzenia jego członków można by, posługując się klasyfikacją Howarda Perlmuttera [1969], podzielić je na:

- etnocentryczne,
- policentryczne,
- regiocentryczne,
- geocentryczne.

Zespoły etnocentryczne, w praktyce dwukulturowe lub wielokulturowe, są charakterystyczne dla korporacji, które w filiach obsadzają wysokie stanowiska kierownicze własną kadrą menedżerską lub przynajmniej wywodzącą się z kraju, w którym przedsiębiorstwo ma swoją siedzibę. Zróżnicowanie kulturowe kadr pracujących w centralach wielu korporacji międzynarodowych sprawia, że nawet

przy podejściu etnocentrycznym nie zawsze w filiach pracują zespoły dwukulturowe. Wspomniana wcześniej rosnąca mobilność zasobów pracy i indywidualne decyzje o podjęciu pracy w innym kraju sprawiają, że coraz częściej zarówno w filiach, jak i w centralach występuje zróżnicowanie kulturowe. Trzeba przecież pamiętać, że w wielu krajach zamieszkują mniejszości etniczne, posiadające odrębną kulturę i zachowujące swoją własną tożsamość kulturową.

Kadrę kierowniczą w zespołach etnocentrycznych, bez względu na pochodzenie kulturowe, łączy wspólne i solidarne dążenie do osiągnięcia przyjętych celów, które są dla nich czytelne, również komunikacja nie stanowi bariery w wykonywaniu zadań. Współpraca z podwładnymi wywodzącymi się z kraju, w którym zlokalizowane jest przedsięwzięcie, może jednak rodzić problemy, z których część ma swoje źródło w odmienności kulturowej. W odniesieniu do zespołów projektowych podejście etnocentryczne obejmuje powierzanie funkcji kierowniczych specjalistom wywodzącym się z kraju sponsora, czyli osoby lub organizacji, która decyduje o powołaniu danego przedsięwzięcia, jego wstrzymaniu, radykalnej zmianie lub zakończeniu. Do tego typu zespołów powoływani są specjaliści i eksperci z kraju, w którym projekt będzie wdrażany. Siedzibą zarządzających projektem może być albo kraj sponsora, albo kraj wdrożenia projektu.

Zespoły policentryczne charakterystyczne są dla przedsięwzięć, w których większość kadry kierowniczej stanowią przedstawiciele lokalnej kultury. Można by je określić, zgodnie z terminologią Adler, jako symbolicznie mieszane lub dwukulturowe, gdyż w praktyce tylko dyrektor naczelny i finansowy wywodzą się z kraju, w którym zlokalizowana jest siedziba przedsiębiorstwa. Kierownictwo projektów międzynarodowych sponsor powierza osobie wywodzącej się z jego kraju, natomiast lokalizacja zespołu i pozostali członkowie znajdują się zazwyczaj w kraju, w którym projekt będzie wdrażany.

Dla zespołów wielokulturowych charakterystyczne jest podejście geocentryczne i regiocentryczne. Największy stopień zróżnicowania cechuje zespoły geocentryczne, które z założenia opierają się na kadrze kierowniczej wywodzącej się z bardzo różnych kręgów kulturowych. Natomiast zespoły regiocentryczne odznaczają się stosunkowo mniejszym stopniem zróżnicowania kulturowego, obejmują bowiem menedżerów pochodzących z danego regionu. Trend budowania wielokulturowych zespołów jest charakterystyczny dla procesów związanych z globalizacją, która powoduje nasilenie migracji zasobów pracy.

Kierowanie wielokulturowymi zespołami wymaga stosunkowo dużego zakresu kompetencji i utrzymywania dobrej komunikacji między członkami. W praktyce nierzadko trzeba zaangażować konsultantów, którzy pomagają w rozwiązywaniu problemów prawnych, podatkowych, technicznych czy kulturowych. Członkowie zespołów międzynarodowych mogą mieć swoje partykularne interesy, nie zawsze spójne z celami zespołu jako całości. Wspomniane problemy ujawniają się

ze szczególną siłą w wielokulturowych zespołach projektowych, których członkowie pracują nad danym projektem w różnych krajach, komunikując się ze sobą głównie w sposób wirtualny. Szczególnym wyzwaniem staje się koordynacja prac nad projektem tak, by został on wykonany w przewidzianym terminie, co wymaga od kierownictwa dużej determinacji, ale i dyplomacji. Z definicji projektu wynika tymczasowość i ściśle określone ramy czasowe jego trwania. Praktyka pokazuje, że w niektórych kulturach niezbędne jest nawiązanie przyjaznych relacji z partnerami jeszcze przed przystąpieniem do wykonania danego zadania, podczas gdy w innych najważniejsze jest terminowe ukończenie przedsięwzięcia [Simpson, 2012]. Znalezienie rozwiązania satysfakcjonującego przedstawicieli obu odmiennych podejść stanowi dla kierowników poważne wyzwanie.

Podobnie trudne zadania stoją przed expatriantami, którzy kierują wirtualnie zagranicznymi przedsięwzięciami lub regularnie bądź nieregularnie dojeżdżają do zagranicznej filii. Krótkie pobyty w filiach nie ułatwiają rozwijania inteligencji kulturowej, podobnie zresztą jak jeden długi pobyt. Najlepsze pod tym względem okazują się średniookresowe pobyty w wielu odmiennych kulturowo środowiskach.

3. Ocena znaczenia inteligencji kulturowej w zależności od formy zespołu międzynarodowego

Wyniki badań dowodzą, że duży wpływ na poziom inteligencji kulturowej wywierają z jednej strony cechy osobowości expatrianta/inpatrianta, jak otwartość na nowe doświadczenia czy ekstrawertyzm, a z drugiej doświadczenie zdobyte podczas pracy w wielu różnych środowiskach kulturowych [Sahin, Gurbuz, Koeksal, 2014]. Niektórzy badacze wskazują, że choć długość pobytu za granicą jest pozytywnie skorelowana ze stopniem adaptacji expatrianta/inpatrianta do nowego otoczenia kulturowego, to jednak nie wykazuje bezpośredniego związku z poziomem inteligencji kulturowej [Huff, Song, Gresh, 2014].

Oceniając znaczenie inteligencji kulturowej w różnych formach zespołów międzynarodowych, można stwierdzić, iż współpraca w zespołach dwukulturowych wymaga inteligencji kulturowej głównie w zakresie komponentu behawioralnego, wiążącego się z komunikacją werbalną i niewerbalną. Problemy natury komunikacyjnej mogą nabierać szczególnej siły w sytuacjach, gdy praca odbywa się w dwóch podzespołach homogenicznych pod względem kulturowym. Każdy z nich pracuje wówczas w swoim kraju, a postęp prac jednego zależy od wyników osiągniętych przez drugi. Brak dyscypliny czasowej jednego z zespołów może spowodować niedotrzymanie terminu wykonania zadania. Problem staje się jeszcze bardziej złożony, gdy zespół tworzą przedstawiciele wielu kultur, o różnym do-

świadczeniu, wiedzy, poziomie znajomości języka angielskiego, sposobie komunikowania się i odmiennym podejściu do czasu czy pracy zespołowej. Kierowanie takimi zespołami stanowi duże wyzwanie i wymaga nie tylko wiedzy merytorycznej i doświadczenia, ale także inteligencji kulturowej i emocjonalnej.

Oceniając znaczenie inteligencji kulturowej w odniesieniu do zespołów etnocentrycznych, należy podkreślić, że odgrywa ona istotną rolę w skutecznym zarządzaniu i osiąganiu przyjętych celów. Pozwala pozbyć się lub przynajmniej poważnie ograniczyć posługiwanie się stereotypami, ułatwia przystosowanie do nowych warunków życia, pracy i podejmowania decyzji, rozwija umiejętności interpersonalne potrzebne w skutecznym wykonaniu zadań, gdy współpracuje się z przedstawicielami innej kultury.

W zespołach policentrycznych czynniki kulturowe nie odgrywają kluczowej roli, toteż znaczenie inteligencji kulturowej nie wydaje się decydować o powodzeniu przedsięwzięcia. Można uznać za wskazane, aby kierujący tego typu zespołami odznaczeni się inteligencją kulturową, pozwalającą im na osiąganie wyznaczonych celów. Szczególnie istotne jest w tym przypadku poznanie specyfiki komunikacji z podwładnymi, ich sposobu myślenia, podejmowania decyzji itp. W praktyce oznacza to skoncentrowanie się przez ekspatriantów głównie na wszystkich trzech podwymiarach behawioralnego komponentu inteligencji kulturowej.

Jeśli członkowie zespołów międzynarodowych pochodzą z dwóch różnych krajów, jak ma to miejsce w przypadku etnocentryzmu i policentryzmu, ale należą do tego samego kręgu kulturowego, wówczas problemy z komunikacją, relacjami interpersonalnymi, koordynacją i kontrolą wykonywania poszczególnych zadań są stosunkowo mniejsze niż wtedy, gdy wywodzą się oni z bardzo odległych od siebie kręgów kulturowych, jak np. miało to miejsce w przypadku współpracy niemiecko-japońskiej w ramach projektu Daimler-Benz z Mitsubishi.

Natomiast w przypadku kierowania zespołami wielokulturowymi można założyć, że wszystkie komponenty inteligencji kulturowej okażą się przydatne. Komponent metapoznawczy, obejmujący planowanie działań, świadomość własnych uwarunkowań kulturowych i ich wpływu na interakcje z innymi członkami zespołu, pozwala na podjęcie działań przygotowawczych, które ułatwiają i przyspieszają adaptację kulturową oraz zrozumienie zachowań przedstawicieli innych kultur. W zarządzaniu różnymi sferami biznesu międzynarodowego przydatne okazują się ogólna wiedza kulturowa, a także specyficzna wiedza odnosząca się do określonych sytuacji i kontekstów czy działań kierowniczych, jak style kierowania, rozwiązywania konfliktów, zarządzania zmianą, motywowania oraz przeprowadzania rekrutacji i selekcji [Lim, Chavan, Chan, 2014], tworzące wymiar poznawczy inteligencji kulturowej. Równie istotne są podwymiary komponentu motywacyjnego i behawioralnego, wśród których szczególne znaczenie

mają zachowania werbalne, niewerbalne oraz sposoby formułowania przekazów, decydujące o skuteczności komunikacji międzykulturowej. Należy jednak zaznaczyć, że zachowania niewerbalne nie odgrywają większej roli w komunikacji telefonicznej i mejlowej.

Wielokulturowe zespoły pracują m.in. w dynamicznie rozwijających się centrach usług wspólnych, które swoją działalność lokują głównie w Indiach, na Filipinach, a także coraz częściej w Polsce [Grycuk, 2014]. Stąd, jak podkreślają specjaliści z zakresu Business Proces Outsourcing, kluczowego znaczenia nabiera wyposażenie studentów w umiejętności analityczne oraz kompetencje kulturowe. W jednym z takich centrów, działającym w Gdańsku, duński przełożony zlecił podwładnemu pochodzącemu z północnoafrykańskiego kraju arabskiego skontaktowanie się z ważnym klientem z Izraela. Reakcja podwładnego, który stwierdził, że nie może wykonać zadania, gdyż taki kraj nie istnieje, zaskoczyła Duńczyka do tego stopnia, że ponownie powtórzył to samo polecenie i otrzymał identyczną odpowiedź, sformułowaną zresztą w bardzo spokojny, ale stanowczy sposób. W rezultacie kierownik musiał sam skontaktować się z izraelskim kontrahentem, wykonując zadanie za podwładnego.

Przywołana sytuacja dowodzi, jak bardzo przełożeni kierujący zespołami wielokulturowymi muszą być świadomi różnic i, przede wszystkim, potrafić wykorzystywać tę wiedzę w praktyce. Można założyć, że wspomniany przełożony odznaczał się komponentem poznawczym i wiedział, jaki stosunek ma większość społeczeństw arabskich do istnienia państwa Izrael, prawdopodobnie jednak pozostałe komponenty, zwłaszcza behawioralny, nie były w pełni ukształtowane.

Podsumowanie

Koncepcja inteligencji kulturowej, wprowadzona do literatury przez Christophera Earleya i Soon Ang zbliża się pod względem strukturalnym do pojęcia inteligencji ogólnej autorstwa Roberta Sternberga i Douglasa Dettermanna. Obejmuje ona cztery komponenty – metapoznawczy, poznawczy, motywacyjny oraz behawioralny. Wyniki badań literaturowych pozwalają stwierdzić, że wszystkie elementy mają istotne znaczenie w kierowaniu międzynarodowymi zespołami, choć w zależności od formy zespołu i jego kulturowego zróżnicowania niektóre mogą odgrywać większą rolę niż inne. W zespołach, gdzie współpraca opiera się na bezpośrednich kontaktach, najistotniejszy wydaje się składnik behawioralny. Nie da się go jednak w praktyce efektywnie wykorzystać bez obecności pozostałych komponentów. Inteligencja kulturowa, jako istotny atrybut osób pracujących w biznesie międzynarodowym, pozwala na myślenie globalne. Ułatwia też nie tylko prowadzenie skutecznych negocjacji, ale także kierowanie wielokulturowymi

zespołami, motywowanie i wprowadzanie zmian. Jest również przydatna w wielu procesach kadrowych, jak rekrutacja, selekcja, wprowadzenie do pracy, ocena, rozwój i doskonalenie, motywowanie czy zwalnianie i kierowanie.

Bibliografia

- Adler N.J., 1991, *International Dimension of Organizational Behavior*, The Wadsworth International Dimensions of Business Series, Belmont, California.
- Ang S., Van Dyne L., 2008 [2015], *Conceptualization of cultural intelligence. Definition, distinctiveness, and nomological network*, [w:] *Handbook on Cultural Intelligence. Theory, Measurement and Application*, eds. S. Ang, L. Van Dyne, first published by M.E. Sharpe, New York – London.
- Ang S., Van Dyne L., Koh C., Ng K.Y., Templar K.J., Tay C., Chandrasekar A.N., 2007, *Cultural Intelligence. Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance*, *Management and Organization Review*, vol. 3, no. 33.
- Ang S., Van Dyne L., Koh C., 2006, *Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence*, *Group and Organization Management*, vol. 31.
- Brislin R., Worthley R., MacNab B., 2006, *Cultural Intelligence. Understanding behaviors that serve people's goals*, *Group and Organization Management*, vol. 31.
- Chen A.S.Y., Lin Y.C., 2013, *The Relationship Among Cultural Intelligence, Loneliness, Supervisor Support, and Work Adjustment*, *Academy of Management*, January.
- Collings D.G., Scullion H., Morley M.J., 2007, *Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise. Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives*, *Journal of World Business*, vol. 42, no. 2.
- Deloitte, 2015, *Global Human Capital Trends 2015, Leading in the new world of work*, Deloitte University Press, [deloitte_2015GlobalHumanCapitalTrends.pdf](#) [dostęp: 15.05.2015].
- Earley P.C., 2002, *Redefining Interactions across Cultures and Organizations. Moving Forward with Cultural Intelligence*, *Research in Organizational Behavior*, vol. 24.
- Earley P.C., Gibson C., 2002, *Multinational Teams. A New Perspective*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates.
- Earley P.C., Ang S., 2003, *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures*, Stanford University Press, Palo Alto, CA.
- Earley P.C., Mosakowski E., 2004, *Cultural Intelligence*, *Harvard Business Review*, October.
- Earley P.C., Peterson R.S., 2004, *The Elusive Cultural Chameleon. Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager*, *Academy of Management*, March.
- Earley P.C., Ang S., Tan J.S., 2006, *CQ. Developing cultural Intelligence at work*, Stanford University Press, Stanford.
- Fellows K.L., Goedde S.D., Swichtenberg E.J., 2014, *What's your CQ? A thought leadership exploration of cultural intelligence in contemporary institutions of higher learning*, *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, no. 2.
- Finaccord, 2014, *Global Expatriates. Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*, [www.finaccord.com](#) [dostęp: 15.03.2015].
- Gottfredson L.S., 1997, *Why g matters, the complexity of everyday*, *Intelligence*, vol. 24, issue 1.
- Grycuk A., 2014, *Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, *Infos*, nr 3.

- Huff K.C., Song P., Gresh E.B., 2014, *Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment. A study of expatriates in Japan*, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 38.
- Koveshnikov A., Wechtler H., Dejoux C., 2014, *Cross-cultural adjustment of expatriates. The role of emotional intelligence and gender*, *Journal of World Business*, vol. 49.
- Lim C.H., Chavan M., Chan C., 2014, „Culture” – *The elephant in the room in structured behavioral selection interview*, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 42.
- Lin Y.C., Chen A.S.Y., Song Y.C., 2012, *Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment*, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 36.
- Livermore D., 2011, *The Cultural Intelligence Difference*, American Management Association, New York.
- Lou E., Lalonde R.N., 2015, *Signs of Transcendence? A changing landscape of multiraciality in the 21st century*, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 45.
- Lovvorn A.S., Chen J.S., 2011, *Developing a Global Mindset. The Relationship Between an International Assignment and Cultural Intelligence*, *International Journal of Business and Social Sciences*, vol. 2, no. 9 (special issue).
- Mayer J.D., Salovey P., 1993, *The Intelligence of Emotional Intelligence*, *Intelligence*, vol. 17, issue 4.
- McKenna S., Ducharme M.J., Budworth M.H., 2009, *What Happens on Tour, Stays on Tour. Failure and Teams on Short term International Assignment*, *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 17, no. 1.
- McShane S.L., Von Glinov M.A., 2014, *Organizational Behavior*, MacGraw-Hill Education, New York.
- Ng K.Y., Earley P.C., 2006, *Culture + Intelligence. Old Constructs, New Frontiers*, *Group and Organization Management*, vol. 31.
- Ng K.Y., Van Dyne L., Ang S., 2009, *From experience to experimental learning. Cultural intelligence as a learning capability for global leader development*, *Academy of Management Learning and Education*, no. 8.
- Nisbett R.E., 2003, *Geography of Thought. How Asians and Westerns think differently... and Why*, Free Press, New York.
- Perlmutter H., 1969, *The tortuous evolution of the multinational corporation*, *Columbia Journal of World Business*, January – February.
- Rosenblatt V., Worthley R., MacNab B., 2013, *From contact to development in experiential cultural intelligence education. The mediating influence of expectancy disconfirmation*, *Academy of Management and Learning Education*, September.
- Sahin F., Gurbuz S., Koeksal O., 2014, *Cultural Intelligence (CQ) in action. The effects of personality and international assignment on the development of CQ*, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 39.
- Schroeder J., 2010, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE, Poznań.
- Simpson D., 2012, *Wpływ uwarunkowań kulturowych na zarządzanie projektami międzynarodowymi*, [w:] *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, red. B. Skulska, M. Dormiter, W. Michalczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Simpson D., 2014, *Ekspatrianci wobec szoku kulturowego i odwróconego szoku kulturowego*, *International Business and Global Economy*, no. 33.

- Sternberg R., 1985, *Beyond IQ. A triarchic theory of Human intelligence*, Cambridge University Press, New York.
- Sternberg R., Detterman D.K., 1986, *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition*, Ablex Publishing Corporation.
- Sternberg R.J., Nokes C., Geissler P.W., Prince R., Okatcha F., Bundy D.A., Grigorenko E.L., 2001, *The relationship between academic and practical intelligence. A case study in Kenya*, *Intelligence*, vol. 29, no. 5.
- 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., Maznewski M.L., Au K., Lazarova M., 2008, *Cultural Intelligence. Domain and Assessment*, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 8, no. 2.
- Thomas D.C., Inkson K., 2004, *Cultural Intelligence*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Thorndike E.L., 1920, *Reliability and Significance of Tests of Intelligence*, *The Journal of Education Psychology*, vol. 11.
- Thorndike E.L., Stein S., 1937, *An evaluation of the attempts to measure social intelligence*, *Psychological Bulletin*, vol. 34.
- Triandis H.C., 2006, *Cultural Intelligence in Organizations*, *Group and Organization Management*, vol. 31.
- Van Dyne L., Ang S., Ng K.Y., Rockstuhl T., Tan M.L., Koh 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.
- Van Dyne L., Ang S., Koh C.K.S., 2009, *Cultural intelligence. Measurement and scale development*, [w:] *Contemporary leadership and intercultural competence. Exploring the cross-cultural dynamics within organizations*, SAGE, Thousand Oaks.