

Maria Falkiewicz

Uniwersytet Wrocławski

EFEKTYWNOŚĆ MIĘDZYNARODOWYCH ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH

1. Wstęp

Boom technologiczny, wolny rynek i rozwój transportu, będące nieodłączną częścią globalizacji, doprowadziły do gwałtownej internacjonalizacji firm w zakresie produkcji, zatrudnienia pracowników, sprzedaży i pozyskania klientów w różnych rejonach świata. Zmiany w relacjach pracowniczych spowodowane globalizacją w połączeniu z koncentracją na zarządzaniu zespołami doprowadziły do zwiększenia zainteresowania międzynarodowymi zespołami [Thomas 1999, s. 1]. W ten sposób powstało zapotrzebowanie na włączanie do zespołów pracowniczych ludzi o różnym pochodzeniu kulturowym, a tym samym na rozwój międzynarodowych strategii zarządzania [Randel 2003, s. 27]. Międzynarodowe Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (IHRM) stanowi dziś złożony problem, dotyczący: różnic kulturowych i sposobów ich spostrzegania, stereotypów, ekspresji emocji, nawiązywania relacji, komunikacji oraz doświadczeń wyniesionych z własnego kraju itp.

Niniejszy artykuł dotyczy zagadnienia efektywności międzynarodowych zespołów pracowniczych. W szczególności przedstawia: wpływ kultury na dynamikę zespołową oraz czynniki (kulturowe, indywidualne, wewnątrzgrupowe i organizacyjne), warunkujące efektywność zespołu, którego członkowie pochodzą z różnych krajów. Dodatkowo zawiera porównanie efektywności pracy zespołów heterogenicznych i homogenicznych oraz wyniki międzynarodowych badań dotyczących efektywności.

2. Teorie dotyczące kultury i zespołów

Zespoły mogą być homogeniczne lub heterogeniczne w zależności od różnych czynników, do których należą m.in. kultura narodowa ich członków [Takeuchi,

Durian 2000; Snow i in. 1996]. Zespół heterogeniczny pod względem kultury to zespół składający się z członków pochodzących z trzech lub więcej kultur [Adler 1997]. Istnieją różne określenia i taki zespół można nazywać: zdaniem Adlera [1997] – wielokulturowym (*Multicultural*), według Hambrika – wielonarodowym (*Multinational*) lub międzynarodowym [Snow i in. 1996]. Mogą to być zespoły projektowe, wirtualne, biznesowe, odpowiedzialne za tworzenie strategii globalnych oraz zadaniowe, odpowiedzialne za produkcję [Takeuchi, Durian 2000, s. 4].

2.1. Wpływ kultury na członków grupy

Kultura [Hofstede 2000, s. 40] jest „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej”. Źródłem kultury jest środowisko społeczne. Kultura modeluje sposoby radzenia sobie z emocjami, ekspresje emocji oraz sposoby spostrzegania rzeczywistości [Hofstede 2000, s. 41]. Zdaniem Lynn Payer (cyt. za: [Burggraaf 1998, s. 4]) sposób, w jaki ludzie myślą i zachowują się w organizacyjnym kontekście lub poza nim, nie może być oderwany od ich narodowego kontekstu. Każdy z członków zespołu międzynarodowego wnosi więc ze sobą do zespołu: swoją tożsamość kulturową [Henrie, Sousa-Poza 2005], umiejętności poznawcze, swoją osobowość, emocjonalność, indywidualne zachowanie i reakcje w stosunku do innych członków.

Na pracę w grupie wpływają: normy/wartości kulturowe, skład kulturowy grupy pracowników oraz względny dystans kulturowy [Shapiro i in. 2002]. Wartości wpływają na percepcję dwuznaczności bodźca, dostarczają koncepcji atrakcyjności i statusu, a wyuczone we własnej kulturze narodowej skrypty poznawcze dają behawioralne schematy reakcji na bodźce [Shapiro i in. 2002]. Różnice w zakresie kulturowych norm mogą wpłynąć na różnice w zachowaniach grupowych podczas wykonywania zadań. Cox, Lobel i McLeod [1991] pokazali, że grupa składająca się z osób z kolektywistycznymi tradycjami będzie wykazywała bardziej kooperacyjne zachowania niż grupy składające się z ludzi z indywidualnych kultur.

Heterogeniczność grupy zwraca uwagę na procesy grupowe, układ statusu w grupie [Shapiro i in. 2002] oraz może powodować pozytywną lub negatywną identyfikację grupową. W międzynarodowym środowisku kraje pochodzenia poszczególnych członków dostarczają również informacji, które wpływają na percepcję podobieństwa i różnicy [Mowday, Sutton 1993]. Względny dystans kulturowy, czyli stopień, w jakim dana jednostka jest kulturowo odległa (różna) od innych członków grupy, wpływa na jej partycypację w grupie [Shapiro i in. 2002]. Kulturowy dystans stwarza samoświadomość, a ta z kolei może wpływać na porównania z innymi członkami zespołu. Rezultat (pozytywny lub negatywny) tego porównania będzie wpływał na sposób, w jaki jednostka przyczyni się do sukcesu grupy.

Stopień, do jakiego osoba postrzega, że kulturowe pochodzenie członków jej grupy jest widoczne w kontekście międzynarodowego zespołu, do którego należy,

zdefiniowano jako „widoczność tożsamości kulturowej” (*cultural identity salience*). Przykład: im bardziej widoczna jest dla danego członka kultura, tym bardziej postrzega on innych członków grupy jako np.: dwóch Chińczyków, trzech Francuzów i jednego Anglika [Randel 2003]. Taka ocena oparta jest na obserwowalnych cechach (np. kolor skóry) i zachowaniach (np. stosunek do wykonywanych zadań), które członkowie grupy przypisują kulturze. Atrybucje są również oparte na doświadczeniach, stereotypach i schematach zachowań, jakie dana jednostka nabyła, np. współpracując wcześniej w innej międzynarodowej grupie. Literatura dotycząca organizacyjnej demografii [Earley, Mosakowski 2000] podkreśla, że zewnętrznie obserwowalne cechy są substytutem wewnętrznych mediatorów, jakimi są stany psychiczne.

Snow uważa, że zespół międzynarodowy, aby uzyskać maksimum zysku od każdego z członków, powinien najpierw nauczyć się radzić sobie z różnorodnością międzynarodowych kwestii, powiązanych z narodowymi kulturami, kulturą organizacyjną i kulturą zawodową [Snow i in. 1996, s. 53]. Jeżeli członkowie wcześniej przedyskutują swoje kulturowe problemy, to niebezpieczeństwo, że jedna kultura zdominuje grupę jest mniejsze.

Istnieje możliwość, że członkowie zespołu międzynarodowego zasymilują się w taki sposób, że kulturowe różnice nie będą już odgrywać dużej roli w relacjach między nimi [Randel 2003, s. 27].

3. Teorie dotyczące efektywności zespołowej i międzykulturowej

Ze względu na różnorodność celów i obszarów pracy poszczególnych organizacji w zasadzie nie ma uniwersalnej, dającej się zastosować w każdym przypadku, definicji efektywności, również w odniesieniu do zespołów międzynarodowych. Można natomiast wyróżnić dwie ogólne tendencje w teoriach efektywności. Są to: podejście zewnętrzne – skoncentrowane na cechach organizacji i jej relacjach z otoczeniem, oraz podejście wewnętrzne, dotyczące produktywności i satysfakcji odczuwanych przez pracowników [Kayworth, Leidner 2002, s. 250].

Efektywność zespołowa była opisywana w różny sposób w wielu teoriach. I tak np. McGrath przedstawia podejście dotyczące nakładów-procesu-wydajności [Carlton Crowley 2000, s. 30]. Nakłady to: czynniki na poziomie indywidualnym (osobowość, postawy, umiejętności danej osoby), czynniki na poziomie grupowym (struktura, rozmiar grupy) i czynniki na poziomie środowiskowym (cechy zadania, style zarządzania, struktury wspierające w organizacji). Nieco inne podejście proponuje w swojej teorii Hackman, którego zdaniem istnieją trzy aspekty wpływające na efektywność zespołową: kontekst (odpowiednie nagrody), budowa grupy (zadania i struktura) oraz synergia grupowa [Carlton Crowley 2000, s. 31]. Sunstrom, DeMeuse i Furtell do teorii efektywności zespołowej dodali natomiast „więzi” wewnątrzgrupowe, czyli to, co odróżnia daną grupę od reszty firmy i definiuje spo-

sób, w jaki grupa powinna pracować, by stać się efektywna [Carlton Crowley 2000, s. 32].

Efektywność zespołowa to nie tylko wykonanie zadania, lecz także wyniki spełniające wymagania organizacji odnośnie do ilości i jakości, doświadczenia zespołowe, które są satysfakcjonujące dla potrzeb poszczególnych członków oraz proces, który podtrzymuje lub rozwija możliwości zespołowe do wspólnej pracy [Thomas 1999].

Efektywność międzykulturowa [Fisher, Härtel 2003, s. 5] to z kolei umiejętność pracy (kompetencja) danej osoby w środowisku międzynarodowym. Ogólnie można wyróżnić trzy czynniki przyczyniające się do efektywności międzykulturowej: umiejętność efektywnej komunikacji, umiejętność stanowienia relacji interpersonalnych oraz zdolność efektywnego radzenia sobie ze stresem [Fisher, Härtel 2003].

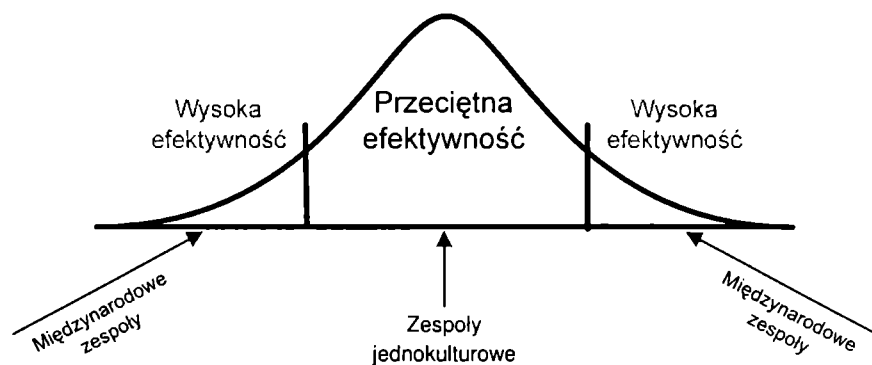
Matveev i Milter [2004] twierdzą, że styl zarządzania międzynarodowego i efektywność organizacji – powinny być dostosowane do lokalnej kultury. Fisher i Härtel [2003, s. 19] w wyniku przeprowadzonych badań doszli do wniosku, że identyfikacja kompetencji leżących u podłoża efektywności wymaga identyfikacji czynników, które są uważane w goszczącym (w tym, w którym znajduje się firma) państwie za efektywne.

4. Efektywność międzynarodowego zespołu pracowniczego

Zdaniem Hambrick, Cho i Chen [1966] istnieją sprzeczne doniesienia na temat wpływu heterogeniczności kulturowej zespołów (menedżerskich) na wykonanie i efektywność organizacyjną. Eisenhardt i Schoonhoven [Hambrick i in. 1996] oraz Elron [1997] udowodnili, że wpływ ten jest pozytywny, Murray, że negatywny, Michel i Hambrick, że takiego wpływu nie ma [Hambrick i in. 1996], a Rui-grok i Wagner [2001] nie potwierdzili negatywnego związku między heterogenicznością kulturową zespołu a jego efektywnością. Inni autorzy wykazali krzywoliniową zależność między heterogenicznością grupy a efektywnością. Zgodnie z nią w miarę upływu czasu od założenia zespołu grupy kulturowo homogeniczne i wysoce heterogeniczne przewyższają wykonaniem umiarkowane grupy heterogeniczne. Cox, Lobel i McLeod (cyt. za: [Gibson 2004, s. 1]) wykazali w swoich badaniach, że w miarę upływu czasu mogą zajść zmiany w zespołach w ten sposób, że zespoły heterogeniczne przez znalezienie podobieństw staną się bardziej spójne, natomiast zespoły homogeniczne staną się bardziej kreatywne. Watson, Kumar i Michaelsen [1993] udowodnili, że w początkowym stadium eksperymentu bardziej efektywne procesy i lepsze wykonanie charakteryzowały nowe zespoły homogeniczne, a nie heterogeniczne. W miarę upływu czasu oba typy zespołów wykazały podobny postęp w procesach i wykonaniu, a różnice zanikły. Pod koniec eksperymentu zespoły heterogeniczne były lepsze pod względem perspektyw i tworzonych alternatyw.

Wiele badań sugeruje, że członkowie zespołów homogenicznych doświadczają bardziej pozytywnych reakcji i większej satysfakcji niż członkowie zespołów heterogenicznych [Gibson 2004, s. 1]. U tych drugich natomiast rozwiązania problemów są bardziej efektywne, ze względu na wyższą kreatywność zespołową.

Kovach w badaniach ULCA zaproponowała schemat efektywności zespołów międzykulturowych (cyt. za: [Adler 1997]). Zgodnie z nim zespoły składające się z członków różnych narodowości mogą być zarówno wysoko jak i nisko efektywne, natomiast homogeniczne grupy wykazują pewien stały poziom wykonania.



Rys. 1. Efektywność zespołów hetero- i homogenicznych

Źródło: [Adler 1997].

W następnej części artykułu zostaną opisane dwie drogi wpływu kulturowej różnorodności zespołu na efektywność organizacji. Najpierw zostanie opisany bezpośredni wpływ heterogeniczności, a następnie udział mediatorów w relacji między wielonarodowością zespołu a wykonaniem.

4.1. Heterogeniczność międzynarodowego zespołu

Rynki i klienci firm międzynarodowych różnią się między sobą kulturą. Dzięki różnorodności kulturowej zespołów i ich rozprzestrzenieniu geograficznemu, firmy mogą stać się bardziej wrażliwe na potrzeby lokalnych rynków, a także mogą dostosować się do klientów oraz systemów politycznych i prawnych [Snow i in. 1996; Ely, Thomas 2001, s. 243]. Ely i Thomas [2001, s. 240] potwierdzili w badaniach, że umiejętności i doświadczenia, które poszczególni pracownicy wynieśli z pracy w innych grupach, są cennymi zasobami, których może używać zespół do przemyślenia zadań oraz redefinicji rynków, strategii i zachowań biznesowych, tak aby podwyższyć jakość ich pracy. Zespoły międzynarodowe odgrywają więc istotną rolę w organizacyjnym uczeniu się, łączeniu wiedzy z różnych rejonów świata,

transferze technologii i rozprzestrzenianiu innowacji w całej organizacji [Snow i in. 1996; Trickey 2006]. Elron [1997] w swoich badaniach udowodnił pozytywny wpływ heterogeniczności na wykonanie i nie potwierdził założenia, że heterogeniczność jest negatywnie związana ze spójnością zespołu. Niektórzy badacze podkreślają w swoich teoriach istnienie tzw. efektu składu grupy [Earley, Mosakowski 2000]. Badania dotyczące wpływu mniejszości pokazały, że niewielka ilość heterogeniczności może wzmocnić funkcjonowanie grupy, w zależności od wykonywanego przez nią zadania.

Kulturowa heterogeniczność zespołu menedżerskiego, przez zwiększanie zdolności poznawczych, wpływa pozytywnie na jakość podejmowanych decyzji [Ruigrok, Wagner 2001, s. 14; Trickey 2006, s. 1]. Ruigrok i Wagner [2001] zaprzeczyli w swoich badaniach hipotezie, że heterogeniczność międzynarodowych zespołów menedżerskich, przez zaburzenie płynności komunikacji, ma negatywny wpływ na ramy czasowe podejmowania decyzji. Rezultaty ich badań pokazały, że zespoły takie poprawiają płynność komunikacji, a w ten sposób ramy czasowe podejmowanych decyzji. Są dwa wytłumaczenia takiego zjawiska. Pierwsze, że koszty różnorodności językowej w pracy są mniej istotne. Drugie, że zespoły międzynarodowe mają lepszą wiedzę dotyczącą globalnego biznesu niż zespoły jednokulturowe. To może z kolei kompensować stratę poczynioną przez powolniejszą komunikację [Ruigrok, Wagner 2001]. Wykazano też, że międzykulturowość może indukować wzrost skłonności do podejmowania działań, wpływa na ich istotność i reakcje na nie, a tym samym na efektywność

Jednocześnie kulturowe różnice członków zespołu mogą powodować różnego rodzaju trudności, w tym konflikty, nieporozumienia i słabe wykonanie [Matveev, Milter 2004, s. 105]. Heterogeniczność może obniżać prędkość działania i szybkość reakcji. Takie zespoły potrzebują więcej czasu by przystosować się do różnic rasowych i narodowych [Watson i in. 1993]. Do minusów zespołów międzynarodowych należy również to, że są one często jedynie konsekwencją rozprzestrzenienia oddziałów firmy na świecie [Trickey 2006, s. 1]. Ich członkowie, choć potencjalnie radzą sobie z problemami związanymi z adaptacją zewnętrzną, to jednak wnoszą do grupy swoje własne problemy związane z integracją międzykulturową. Charakteryzuje je również mniejsza spójność, mniej pozytywne nastroje i często zaburzona komunikacja, a także różnice w wartościach kulturowych. Używanie elektronicznych dróg komunikacji (w zespołach wirtualnych) może natomiast przyczyniać się do nieidentyfikowania się z zespołem, a tym samym do hamowania wysiłków związanych z wykonaniem [Shapiro i in. 2002].

4.2. Jaki powinien być zespół heterogeniczny, by był efektywny?

Efektywność grupowa zespołów heterogenicznych jest wynikiem działania wielu różnych czynników, m.in.: umiejętności i możliwości członków grupy, norm

dotyczących zadań, statusu członków, rodzaju zadań, kompozycji grupy, zdolności poznawczych oraz płynności komunikacji [Thomas 1999, s. 1]. Ogólnie można stwierdzić, że procesy zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, czynniki organizacyjne i międzykulturowe mają wpływ na efektywność zespołu międzynarodowego [Gibson i in. 2003]. Należy jednak podkreślić, że predykatory efektywności zespołowej mogą być różne w różnych krajach, co wykazała w swoich badaniach m.in. Carlton Crowley [2000]. Dalej zostaną przedstawione w sposób ogólny poszczególne mediatory relacji heterogeniczność–efektywność zespołowa.

Kultura zespołowa. Efektywny zespół to ten z silną kulturą zespołową, ponieważ podzielane oczekiwania członków facylitują indywidualne i zespołowe wykonanie oraz komunikację [Earley, Mosakowski 2000, s. 27]. Ogólnie niektórzy badacze wykazali, że zespoły heterogeniczne mogą stać się bardziej efektywne, jeśli wytworzą wspólne i wzajemnie zrozumiałe normy grupowe, w wyniku czego powstanie tzw. kultura hybrydowa [Earley, Mosakowski 2000]. Może ona być albo wynikiem nakładania się na siebie kultur członków danego zespołu, albo też nową kulturą, stworzoną w wyniku interakcji wewnątrzgrupowej i wzajemnego zrozumienia. Wspólne zrozumienie (*shared meaning*) to wspólna koncepcja oczekiwań i zasad, to stworzenie podzielanej psychologicznej reprezentacji środowiska grupy, która pozwala na nadawanie sensu i przewodzi w działaniach zespołu [Earley, Mosakowski 2000, s. 27]. Cechy członków wpływają na rozwój podzielanej kultury na dwa sposoby:

- 1) cechy osobiste wpływają na oczekiwania dotyczące odpowiednich reguł interakcji, przekonań grupowych odnośnie do efektywności i tożsamości grupowej,
- 2) cechy osobiste wpływają na oczekiwania odnośnie do tego, jak inni członkowie grupy powinni w niej działać [Earley, Mosakowski 2000, s. 27].

Interakcja zespołowa. Badania Elrona [1997] podkreślają istotność heterogeniczności zespołu, globalnego i lokalnego integrowania wiedzy oraz zainteresowań, jako czynników wpływających na funkcjonowanie międzynarodowych zespołów menedżerskich.

Tworząc zdrowe procesy grupowe [Snow i in. 1996, s. 62; Trickey], powinno się brać pod uwagę 5 czynników odzwierciedlających zarówno kulturę narodową, jak i kulturę organizacyjną:

- 1) stopień pokrewieństwa norm kulturowych poszczególnych członków zespołu,
- 2) stopień, w jakim normy te manifestują się w grupie,
- 3) stopień płynności języka używanego w zespole,
- 4) style komunikacji i oczekiwania odnośnie do tego, co składa się na efektywne zachowanie grupowe,
- 5) styl zarządzania kierownika zespołu.

Kultura narodowa pozostaje istotna w wyjaśnianiu wzorów relacji w grupie [Salk, Brannen 2000]. Różnice kulturowe mogą tworzyć równowagę lub jej brak (dominacja podgrup, wykluczenie członków i in.). Różne przekonania na temat

różnic kulturowych mogą być tworzone przez członków grupy, niektóre jednostki mogą zachowywać się w sposób marginalny i nie pasować do grupy, a niektóre narodowości traktowane są jako mniej lub bardziej dominujące [Trickey]. Jeśli międzykulturowy zespół ma uzyskać maksimum wkładu od każdego z członków, to musi dostosować się do radzenia sobie z różnymi międzykulturowymi aspektami, związanymi z kulturą narodową, kulturą zawodową i kulturą firmy [Snow i in. 1996]. Pracownicy operujący w globalnym, międzynarodowym kontekście powinni dzielić wspólne znaczenia, wartości, kody zachowania by efektywnie komunikować się ze sobą i koordynować swoje aktywności [Gati, Erez 2005]. Powinni również nauczyć się unikać podziałów „my–oni” i dążyć do odkrywania podobieństw [Trickey]. Efektywne zespoły charakteryzują: wzajemne zaufanie liderów i zespołów, wspólne zaangażowanie w misję zespołową, poleganie na sobie w wypełnianiu poszczególnych zadań i czerpanie przyjemności ze wspólnej pracy [Snow i in. 1996, s. 61].

Kompetencje i cechy członków zespołu. Tworząc zespół międzynarodowy, należy wziąć pod uwagę: sposób zatrudnienia, umiejętności techniczne kandydatów, umiejętności pracy w grupie, kompetencje kulturowe i rozmiar zespołu [Snow i in. 1996, s. 57]. Członkowie zespołu międzynarodowego powinni mieć zarówno kompetencje międzykulturowe (*intercultural competence*), jak i interpersonalne (*interpersonal competence*) [Graf, Harland 2005]. Istnieje wiele cech i umiejętności osobistych, które w pozytywny sposób wpływają na interakcje z innymi kulturami. Należą do nich: umiejętność ustanawiania i podtrzymywania relacji, efektywne dzielenie się informacją z innymi, ciekawość [Matveev, Milter 2004], wiedza na temat kultury i znajomość języka, szacunek dla różnic kulturowych [Chen, Starosta 2000], afektywne i behawioralne umiejętności, takie jak pewność siebie, empatia, ciepło osobiste, umiejętność zarządzania niepokojem i niepewnością [Matveev, Milter 2004; Köster, Olebe 1988]. Matveev i Milter [2004, s. 106] stworzyli model międzynarodowej kompetencji (*International Competence Model*), składający się z trzech składowych:

- wiedzy na temat kultury (*cultural knowledge*), czyli informacji dotyczących różnych praktyk kulturowych, świadomości swojej własnej kultury, umiejętności uznania różnic w stylach komunikacji i zarządzania menedżerów z różnych krajów, giętkości w rozwiązywaniu problemów komunikacyjnych i łatwości w komunikacji z innymi;
- umiejętności (*skills*), czyli zachowań, postrzeganych jako efektywne i kompetentne w różnych kulturach;
- motywacji lub orientacji osobowościowej (*personality orientation*), czyli osobistego zainteresowania międzynarodową interakcją, emocjonalnych i psychicznych reakcji w stosunku do innych narodowości, stopienia empatii w stosunku do ludzi z innych kultur.

Komunikacja i technologie. Grupa międzynarodowych pracowników musi być uwrażliwiona na problemy komunikacyjne, jakie mogą się pojawić. Powinna również umieć znaleźć rozwiązanie dla zróżnicowanych kulturowo komunikacyjnych preferencji [Trickey]. Hofner Saphiere [1996] przebadła 56 osób z 12 zespołów międzynarodowych i wykazała, że zespoły, które są bardziej efektywne, częściej komunikują się w nieformalny sposób, używają różnych metod rozwiązywania problemów i dyskusji, krytycznie analizują sporne kwestie, uczciwie komunikują, co im się podoba, a co nie. Na spotkaniach koncentrują się zarówno na zadaniach, jak i na odczuciach, z przewagą tych ostatnich. Pisząc maile natomiast, koncentrują się bardziej na zadaniach.

Użycie bezosobowej krytyki w korespondencji oraz bezpośredniej/osobowej podczas spotkań pozytywnie koreluje z produktywnością. Efektywne zespoły [Snow i in. 1996, s. 61] bezpośrednio konfrontują międzynarodowe kwestie i poszukują dróg rozwiązania. Z badań Hofner Saphiere [1996] wynika, że bardziej rozwinęły nieformalny język, używany w mailach. Członkowie cenią społeczną interakcję i komunikują się ze sobą bardzo często, nierzadko prowadzą nieformalne rozmowy i często wysyłają maile. Są poinformowani o postępach grupy i w podobny sposób spostrzegają swoją pracę grupową. Czują się rozumiani i szanowani. Użycie kulturowej interpretacji oraz mediacji pozytywnie koreluje u tych zespołów z efektywnością [Hofner Saphiere 1996].

Zespoły międzynarodowe używają również różnego rodzaju systemów komunikacji [Snow i in. 1996], które umożliwiają kontakt z oddalonymi geograficznie członkami. Do komunikowania używane są więc: telefony, poczty głosowe, e-maile, faks, a także telekonferencje i wideokonferencje, przy czym zespół musi uzgodnić, w jaki sposób będzie ich używał i w jakiej kolejności. Zespoły heterogeniczne używają również różnego rodzaju baz danych (o klientach, dystrybutorach itp.) i komputerowych systemów wspomagających podejmowanie decyzji, dzięki czemu mogą działać szybciej i sprawniej.

Zadania. W relacji między zróżnicowaniem (*diversity*) kulturowym zespołu a jego efektywnością pośredniczy również zadanie grupowe [Takeuchi, Duriau 2000]. Zespoły międzynarodowe z reguły biorą udział w projektach, które cechuje złożoność i ważność zadania [Snow i in. 1996]. Jackson, Hambrik i Mason oraz Steinem [Hambrik i in. 1996, s. 668] zauważyli, że heterogeniczne zespoły były bardziej efektywne w przypadku zadań skomplikowanych i nieznanych oraz w sytuacjach turbulencyjnych, natomiast homogeniczne w zadaniach rutynowych, w stałych warunkach. Hambrik, Cho i Chen [1996, s. 679] potwierdzili hipotezy, że heterogeniczne zespoły menedżerskie charakteryzuje skłonność do podejmowania działań, działania które w większości są istotne i ważne; na koniec zespoły takie są śmielsze w podejmowaniu wyzwań i współzawodnictwie.

Lider. Thomas w swoich badaniach, przeprowadzonych na grupie 1065 menedżerów z międzynarodowych organizacji w Azji, wykazał, że międzynarodowi liderzy istotnie wpływają na efektywność organizacji międzynarodowych [Rodsutti,

Swierczek 2002, s. 251]. Według Snow i in. [1996, s. 56] kompetentny kierownik powinien nie tylko mieć techniczne umiejętności, ale także być dyplomatą i umieć pracować z pracownikami pochodzącymi z różnych rejonów świata. Efektywny kierownik zespołu międzynarodowego potrafi więc utworzyć interpersonalne relacje z członkami zespołu pochodzącymi z innych krajów dzięki efektywnej wymianie zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych zachowań [Matveev, Milter 2004, s. 105]. Powinien również pracować razem z zespołem w celu tworzenia jasnych planów działań, dostosowanych do podziału obowiązków, a także komunikacji grupowej, dzięki której każdy członek będzie dokładnie poinformowany o sekwencji poszczególnych działań. Musi również zwracać baczną uwagę na procesy i problemy zachodzące w grupie, pełnić funkcję mentora dla zespołu i mieć autorytet [Kayworth, Leidner 2001]. To z kolei implikuje podejmowanie przez lidera zespołu międzynarodowego różnorodnych ról, na różnych etapach rozwoju grupy. Jego główne misje to: integrowanie – łączenie zadań poszczególnych członków w jedną całość, przedstawianie jasno operacyjnej misji zespołu, wskazywanie celów i koordynowanie czynności oraz katalizowanie/napędzanie zespołu – odpowiednie kierowanie zespołem, by sprostał złożoności zadania, motywowanie poszczególnych członków do podejmowania inicjatywy i działania oraz nagradzanie za tworzenie i implementowanie pomysłów [Snow i in. 1996, s. 55].

Zewnętrzne dopasowanie zespołu do międzynarodowej organizacji. Zdaniem niektórych badaczy na efektywność zespołu międzynarodowego ma również wpływ jego zewnętrzne dopasowanie do strategii korporacji [Takeuchi, Duriau 2000; Snow i in. 1996]. Zewnętrzne dopasowanie może być czasem źródłem frustracji dla zespołu, ponieważ struktury i systemy organizacji wpływają na wykonanie zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. W Glaxo-Wellcome został stworzony specjalny program edukacji kierowników, mający na celu połączenie strategii i zasobów biznesowych firmy z działaniami zespołu. Inne firmy poszły jeszcze dalej i pozwalają zespołom na przełamywanie biurokratycznych barier, które są sprzeczne z ich pracą [Snow i in. 1996, s. 60].

5. Wnioski

Stworzenie zespołu międzynarodowego w nowym środowisku, to stworzenie zespołu stojącego ponad granicami, w którym jednostki z różnych krajów pracują wspólnie nad osiągnięciem ogólnych celów korporacji. Mimo entuzjastycznego nastawienia do wymiany myśli i doświadczeń między kulturami, należy pamiętać, że różnorodność będzie przede wszystkim oznaczała pracę z osobami, mającymi odmienne pochodzenie kulturowe, a to z kolei może (choć nie musi) powodować wystąpienie różnego rodzaju problemów i nieporozumień. Wyzwaniem dla zarządzania staje się więc sprawienie by różnorodność kulturowa firmy stała się jej zaletą, co z kolei implikuje stworzenie odpowiednich strategii zarządzania, szkolenia i rekrutacji pracowników.

Literatura

- Adler N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997.
- Burggraaf W., *Intercultural Management*, Nyendrode University, The Netherlands Business School, Nyendrode 1998.
- Carlton Crowley A., *An Investigation of Cultural Differences in Factors Related to Work Team Effectiveness*, Bell&Howell Information and Learning, MI, 2000.
- Chen G., Starosta W., *The Development and Validation of the Intercultural Communication Sensitivity Scale*, "Human Communication" 2000 nr 3.
- Cox T.H., Lobel S.A., McLeod P.L., *Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task*, "Academy of Management Journal" 1991, vol. 34, nr 4.
- Earley P.Ch., Mosakowski E., *Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning*, "Academy of Management Journal" 2000, vol. 43, nr 1.
- Elron E., *Top Management Teams within Multinational Corporations: Effects of Cultural Heterogeneity*, "Leadership Quarterly" 1997, vol. 8, nr 4.
- Ely R.J., Thomas D.A., *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group*, "Administrative Science Quarterly" 2001, vol. 46, nr 2.
- Fisher G.B., Härtel E.J., *Cross-cultural Effectiveness of Western Expatriate-Thai Client Interactions: Lessons learned for IHRM research and theory*, "Cross Cultural Management" 2003, vol. 10, nr 4.
- Gati E., Erez M., *Global Identity in Multi-cultural Teams: Effects on Team Processes and Outcomes*, "The 9th Annual Conference on research on Managing Groups and Teams – National Culture & Groups", Technion – Israel Institute of Technology, Cornell 2005.
- Gibson C.B., Zelmer-Bruhn M.E., Schwab D., *Team Effectiveness in Multinational Organizations. Evaluation Across Contexts*, "Group & Organization Management" 2003, vol. 38, nr 4.
- Graf A., Harland L.K., *Expatriate Selection: Evaluating the Discriminant, Convergent, and Predictive Validity of Five Measures of Interpersonal and Intercultural Competence*, "Journal of Leadership & Organizational Studies" 2005, vol. 11, nr 2.
- Hambrik D.C., Cho T.S., Chen M.J. *The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves*, "Administrative Science Quarterly" 1996, vol. 41, nr 4.
- Henrie M., Sousa-Poza A., *Project Management: A Cultural Literary Review*, "Project Management Journal" 2005, vol. 36, nr 2.
- Hofner Saphiere D.M., *Productive Behaviors of Global Business Teams*, "International Journal of Intercultural Relations" 1996, vol. 20, nr 2.
- Hofstede G., *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Kayworth T.R., Leidner D.E., *Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams*, "Journal of Management Information Systems" 2001, vol. 18, nr 3.
- Köster J., Olebe M., *The Behavioral Assessment Scale for Intercultural Communication Effectiveness*, "International Journal of Intercultural Relations" 1988 nr 12.
- Matveev A.V., Milter R.G., *The Value of Intercultural Competence for Performance of Multicultural team*, "Team Performance Management" 2004, vol. 10, nr 5/6.
- Mowday R.T., Sutton R.I., *Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts*, "Annual Review of Psychology" 1993 nr 44.
- Randel A.E., *The Salience of Culture in Multinational Teams and its Relation to Team Citizenship Behavior*, "International Journal of Cross Cultural Management" 2003, vol. 3, nr 1.
- Rodsutti M.Ch., Swierczek F.W., *Leadership and Organizational Effectiveness in Multinational Enterprises in Southeast Asia*, "Leadership & Organization Development Journal" 2002 nr 23.

- Ruigrok W., Wagner H., *Matching Managers to Strategies: Do Multinational Companies Need Multicultural Top Management Teams?*, University of St. Gallen, Research Institute for International Management, Gallen 2001.
- Salk J.E., Brannen M.Y., *National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team*, "Academy of Management Journal" 2000, vol. 43, nr 2.
- Shapiro D.L., Furst S.A., Spreitzer G.M., Von Gilnow M.A., *Transnational Teams in the Electronic Age: Are Team Identity and High Performance at Risk?*, "Journal of Organizational Behavior" 2002 nr 23.
- Snow Ch.C., Snell S.A., Davison S.C., Hambrick D.C., *Use Transnational Teams to Globalize Your Company*, "Organizational Dynamics", 1996, vol. 24, nr 4.
- Takeuchi R., Duriau V.J., *Internal and External Fit of Multicultural Teams within Multicultural Corporations*, Academy of National Business, Phoenix 2000.
- Thomas D.C., *Managing Multi-Cultural Teams*, Simon Fraser University, 1999.
- Trickey D., *Managing Multicultural Teamwork TCO*, <http://www.global-excellence.com/articles/text111.html>.
- Watson W.E., Kumar K., Michaelsen L.K., *Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups*, "Academy of Management Journal", 1993, vol. 36, nr 3.

THE EFFECTIVENESS OF INTERNATIONAL TEAMS

Summary

The paper describes and discusses the effectiveness of international teams in the light of different effectiveness, team dynamic, demographic and cultural theories. Above all it presents the role of culture in team dynamic and various factors (cultural, individual, inside team and organizational) which have an impact on the efficiency of an international team. Apart from that it includes the comparison between homogeneous and heterogeneous teams and the results of multinational studies of effectiveness and productiveness.