

Jacek Grodzicki

## ISTOTA KREOWANIA KOMPETENCJI WIELOKULTUROWYCH W ORGANIZACJI

### STRESZCZENIE

Dzisiaj w warunkach nieograniczonego wzrostu organizacji w skali międzynarodowej i otwarcia światowego potencjału siły roboczej kluczem do sprawnego funkcjonowania organizacji staje się kreowanie pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami z różnych obszarów kulturowych. Artykuł ten jest próbą przybliżenia problematyki kompetencji wielokulturowych i procesu ich rozwoju.

**Słowa kluczowe:** kompetencje multikulturowe

### Wstęp

Obecnie pod wpływem oddziaływania procesów globalizacji świat staje się coraz bardziej powiązany i wielokulturowy. Likwidacja granic, zmniejszanie się barier w procesie przepływu ludzi, dóbr i usług oraz gwałtowny rozwój transportu i telekomunikacji stwarza nowy, nieznany dotąd obszar możliwości działania człowieka. Pomimo tej ogromnej skali migracji niezmiennie wydaje się oddziaływanie kultury miejscowej na postawy pracowników. W rezultacie zmian w pracy, w szkole czy w życiu prywatnym, ludzie muszą być w stanie skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi. Dla organizacji XXI wieku obecność pracowników z różnych stron świata jest czynnikiem sukcesu. Zapewnienie korzystnego środowiska pracy w otoczeniu wielokulturowym wpływa pozytywnie na proces poprawy zarządzania i przyczynia się do wzrostu efektywności<sup>1</sup>. To jest powód, dla którego coraz więcej organizacji oczekuje od nowych pracowników umiejęt-

---

<sup>1</sup> J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 27–29.

ności międzykulturowych. Coś, co wydawało się do niedawna ograniczone do najbardziej rozwiniętych i bogatych państw świata (Stany Zjednoczone, Kanada, Australia, Wlk. Brytania, Niemcy itp.) oraz wąskiej grupy osób migrujących (dyplomaci czy pracownicy organizacji międzynarodowych) rozprzestrzenia się na pozostałe kraje i grupy pracownicze<sup>2</sup>. Coraz częściej, nawet lokalne do niedawna przedsiębiorstwa, chcąc konkurować z innymi muszą podjąć działania na arenie międzynarodowej (od zwiększenia obszaru sprzedaży, przez relacje z dostawcami, do poszukiwania najlepszych pracowników). Powoduje to nowe, wcześniej nieznanne, wyzwania dla kadry zarządczej. Chodzi o umiejętność kierowania ludźmi w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu. Przewodzenie jednostkom czy grupom o odmiennych korzeniach kulturowych wymaga znajomości tych kultur oraz umiejętności zarządzania różnorodnością. Trzeba pamiętać, że z kulturą związane są przede wszystkim wyznawane przez jednostkę wartości, a te determinują ich postawy, zachowania i zdolności do budowania relacji społecznych. Zatem ważnym aspektem działania kadry zarządczej jest rozumienie tych odmienności i ich oddziaływanie na sytuację w pracy. Umiejętność ta wpływa na takie aspekty funkcjonowania jednostek w organizacji, jak poziom satysfakcji, relacje w układzie poziomym (ze współpracownikami) i pionowym (relacje z przełożonymi) czy poziom napięcia (stresu).

Wzrastająca skala przepływów migracyjnych stwarza zupełnie nową jakość społeczną, w której cechą określającą pozycję jednostki staje się umiejętność efektywnego działania w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Stąd też coraz większa liczba organizacji sięga po narzędzia pozwalające określić poziom kompetencji wielokulturowych swoich pracowników. Jak ujęli to P.C. Earley i S. Ang, powinno się dążyć do poznania, na czym polega umiejętność zrozumienia i akceptowania obcej kultury oraz dlaczego niektórzy ludzie potrafią się dostosować do nowych sytuacji kulturowych, a inni nie<sup>3</sup>. Zrozumienie tego zagadnienia pozwala kształtować postawy i zachowania pracowników tak, aby ich działania w otoczeniu obcym kulturowo były wysoko efektywne.

## 1. Kultura i bariery w komunikacji międzykulturowej

Choć definicji kultury sformułowano wiele, to różnią się one przede wszystkim podejściem odmiennych dyscyplin naukowych do określonych aspektów tego terminu. Z tego punktu widzenia warto przywołać te określenia, które są podstawą do badań w zakresie „zarządzania organizacjami. Jedną z takich definicji określa kulturę jako wyuczony, podzielany, narzucony, wzajemnie powiązany zbiór symboli, których znaczenie dostarcza wskazówek do rozwiązania proble-

<sup>2</sup> D.K. Deardorff, *Assessing intercultural competence*, „New Directions for Institutional Research” 2011, nr 149, s. 65–79; S. Rathje, *Intercultural competence: The status and future of a controversial concept*, „Language and Communication” 2007, nr 4, s. 254–266.

<sup>3</sup> P.C. Earley, S. Ang, *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford University Press, Stanford 2003.

mów społeczności przez jej członków<sup>4</sup>. Cechy te można scharakteryzować następująco:

- wyuczona – ludzie poddawani są socjalizacji od dzieciństwa i w ten sposób zdobywają wiedzę na temat wartości i norm obowiązujących w ich kulturze;
- podzielana – śledząc zachowania, które są wspólne dla członków wspólnoty, można zidentyfikować wzory zachowań społeczności;
- narzucona – konkretne zachowania jednostki są determinowane przez kulturę, aczkolwiek jednostka nie ma świadomości tego wpływu;
- współzależna – poszczególne elementy kultury nie mogą być badane w oderwaniu od pozostałych.

Analizując wiele innych propozycji, można sformułować definicję, według której kultura składa się ze wspólnych sposobów myślenia, odczuwania i zachowań, mających swoje korzenie w wartościach i symbolach związanych z daną społecznością. Pozwala ona dokonać identyfikacji ludzi należących do tej samej grupy. Kultura może objawiać się na różnych poziomach, od przestrzeni publicznej (krajowej, regionalnej) do organizacyjnej; może przybierać różne formy i podlega ciągłym zmianom<sup>5</sup>. Takie przedstawienie terminu kultura pozwala zwrócić uwagę zarówno na wielowątkowość zjawiska, jak i na jego dynamikę.

Trzeba w tym miejscu dodać, że kultura wyznacza metody i normy komunikowania się jej członków. Stąd też często w relacjach interpersonalnych osób o różnym zapleczu kulturowym pojawia się więcej barier niż harmonii<sup>6</sup>. Do najczęściej wymienianych przeszkód w procesie komunikacji należą: stereotypy, uprzedzenia, szukanie podobieństw, ograniczanie niepewności, rasizm czy etnocentryzm. Brak zrozumienia drugiej strony prowadzi do unikania kontaktów z osobami odmiennymi kulturowo, ich dyskryminacji bądź prób ich marginalizacji.

Z punktu widzenia organizacji istotne jest zatem, aby pracownicy – pomimo dzielących ich różnic kulturowych – potrafili ze sobą współpracować. Aby proces ten przebiegał efektywnie, konieczne jest budowanie relacji społecznych opartych na posiadanych przez pracowników określonych kompetencjach.

## 2. Kompetencje multikulturowe

W literaturze naukowej poświęconej temu zagadnieniu kompetencje wielokulturowe (bądź interkulturowe) definiuje się jako zachowanie, które musi być odpowiednie i skuteczne w sytuacji działań w środowisku odmiennym kulturowo<sup>7</sup>. Efektywna komunikacja bądź zachowanie jednostki to zdolność do osią-

<sup>4</sup> V. Terpstra, K.H. David, *The Cultural Environment of International Business*, South-Western Publishing Company, Cincinnati 1991, s. 54–67.

<sup>5</sup> S.L. Connaughton, M. Shuffer, *Multinational and multicultural distributed teams: A review and future agenda*, „Small Group Research” 2007, nr 38/3, s. 387–412; C.B. Halverson, S.A. Tirmizi, *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*, Springer, New York 2008.

<sup>6</sup> L.A. Samovar, R.E. Porter, E.R. McDaniel, *Communication between cultures* (6<sup>th</sup> ed.), Thomson Wadsworth, Belmont 2007.

<sup>7</sup> B.H. Spitzberg, W.R. Cupach, *Interpersonal communication competence*, Sage Publications Inc., Beverly

gania celów przez kształtowanie i kontrolę otaczającego środowiska<sup>8</sup>. Jednakże dążenie do celów nie może odbywać się kosztem relacji z innymi uczestnikami procesu, a skala zaangażowania winna być dostosowana do kosztów i możliwych alternatyw<sup>9</sup>. Do głównych komponentów kompetencji multikulturowych zalicza się: wiedzę, motywację, umiejętności i postawy.

Pierwszy z nich często postrzegany jest jako wiedza na temat ludzi i kontekstu kulturowego, który pozwala jednostkom na właściwe w danej sytuacji, efektywne i zgodne z oczekiwaniami zachowanie<sup>10</sup>. Jest to zatem znajomość norm, wartości, wierzeń i preferowanych wzorców zachowań zarówno we własnej kulturze, jak i w innej, reprezentowanej przez otoczenie. Dzięki niej jednostka obca kulturowo jest w stanie właściwie odczytać przekaz i brać aktywny udział w procesie komunikacji. Im bogatsza wiedza na temat danej kultury, tym łatwiejszy staje się proces kreowania relacji. Rozumienie zjawisk społecznych i reakcji ludzi staje się łatwiejsze w kontekście znajomości historii, religii czy języka.

Motywacja w komunikacji międzykulturowej jest często rozumiana jako osobiste podejście do kwestii kreowania relacji z innymi przez emocje, uczucia czy intencje. Niektórzy badacze podkreślają kwestię chęci jednostki do wchodzenia w interakcje z innymi bądź też unikanie kontaktu osobistego<sup>11</sup>. Wymiar ten jest silnie skorelowany z wiedzą. Z jednej strony im lepsza znajomość zasad funkcjonowania w danym obszarze, tym większa motywacja do nawiązywania relacji z przedstawicielami innej kultury. Z drugiej strony im silniejsza motywacja i dążenie do interakcji, tym większa możliwość podniesienia poziomu wiedzy na temat odmiennej kultury. Badania prowadzone w tym zakresie wykazały, że poziom motywacji multikulturowej odgrywa dużą rolę w procesie naboru na stanowiska zagraniczne oraz wpływa na wydajność pracowników migracyjnych<sup>12</sup>.

Umiejętności są opisywane w postaci efektywnych i właściwych zachowań w danym kontekście kulturowym. Są zdolnością do przyswajania sobie wiedzy przez aktywną obserwację i właściwą analizę otoczenia<sup>13</sup>. Zatem do istotnych umiejętności należy zaliczyć zdolność słuchania, postrzegania i interpretowania zdarzeń w kontekście kulturowym. Przy czym istotne jest unikanie ocen i generalizowanie. To również umiejętność zarządzania konfliktem i radzenia sobie ze stresem i niepewnością. Inną często wymienianą cechą dobrego ekspata jest sa-

---

Hills 1984, s. 321–342.

<sup>8</sup> R.L. Wiseman, *Intercultural communication competence*, in: W.B. Gudy-Kunst, B. Mody (eds.), *Handbook of international and intercultural communication*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2002.

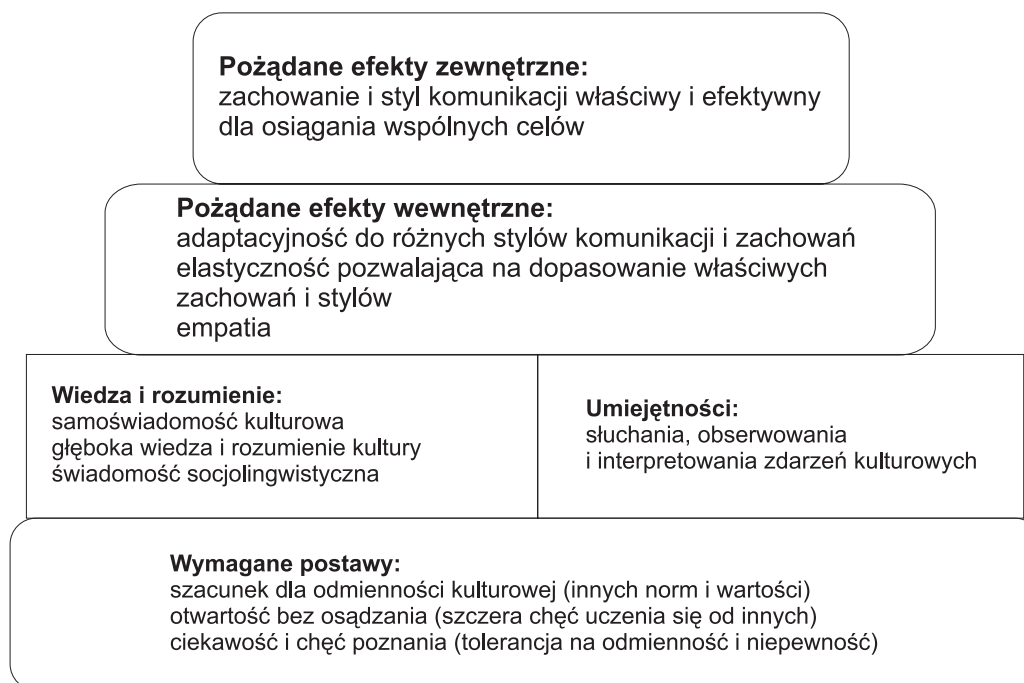
<sup>9</sup> B.H. Spitzberg, *Issues in the development of a theory of interpersonal competence, in the intercultural context*, „International Journal of Intercultural Relations” 1989, nr 13, s. 241–268.

<sup>10</sup> J.W. Neuliep, *Intercultural communication: A contextual approach*, (4<sup>th</sup> ed.), Sage Publications Inc. Thousand Oaks 2009, s. 845–858.

<sup>11</sup> J.W. Neuliep, *Intercultural communication...*

<sup>12</sup> G. Chen, B.L. Kirkman, K. Kim, C.I. Farh, S. Tangirala, *When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance*, „Academy of Management Journal” 2010, nr 53, s. 1110–1130.

<sup>13</sup> R.L. Wiseman, *Intercultural communication...*, s. 43–45.



**Rysunek 1.** Piramida kompetencji wielokulturowych

Źródło: D.K. Deardorff, *Assessing intercultural competence*, „New Directions for Institutional Research” 2011, nr 149, s. 65–79.

moświadomość kulturowa, która pozwala na osłabienie tendencji etnocentrycznych.

Postawy to przede wszystkim otwartość jednostki na inne kultury i opisy świata. Pozytywny stosunek do ludzi o odmiennych wartościach, normach i wierzeniach<sup>14</sup>. To gotowość do współpracy z innymi bez warunków wstępnych. Postawę multikulturową cechuje unikanie oceniania postaw i zachowań innych przez pryzmat własnej kultury (unikanie postaw etnocentrycznych). W warstwie emocjonalnej jest to szacunek dla odmiennych sposobów postrzegania świata, w warstwie behawioralnej to dostosowanie reakcji ekspresyjnej i słownej do oczekiwań partnerów obcych kulturowo.

Na bazie tych komponentów można zbudować podstawowy zestaw cech charakteryzujących pracownika globalnego. Należą do nich: empatia kulturowa, otwartość umysłu, stabilność emocjonalna, inicjatywa społeczna, elastyczność, umiejętności interpersonalne, efektywność zespołowa oraz tolerancja na niepewność kulturową, zadaniowość, osobista autonomia czy inteligencja emocjonalna.

Biorąc pod uwagę fakt, że nabywanie nowych umiejętności jest procesem dynamicznym, warto skorzystać z modelu spirali kompetencyjnej<sup>15</sup>. Zgodnie z nim przez stałe powiększanie wiedzy na temat odmiennych kultur i sposobów budowania relacji, jednostka nabywa umiejętności komunikacyjne oraz poprawia zdolności do zarządzania konfliktem. To z kolei prowadzi do zmiany postaw w kierunku zwiększenia tolerancji na odmienne postrzeganie świata i docenianie

<sup>14</sup> I. Piller, *Intercultural communication: An overview*, C. Bratt Paulston, San Francisco 2012.

<sup>15</sup> D.K. Deardorff, *Assessing intercultural...*, s. 123–127.



wartości różnorodności kulturowej. Wypadkową explicite tej drogi jest umiejętność konstruktywnej interakcji z ludźmi odmiennymi kulturowo (przez unikanie łamania ich zasad czy przeciwstawiania sobie norm i wartości), jej celem jest osiągnięcie wspólnych korzyści. Ostatnim poziomem spirali jest korzyść wewnętrzna w postaci refleksji multikulturowej, przejawiająca się rozumieniem i akceptowaniem różnic kulturowych oraz zwiększeniem poziomu empatii. Te nowo nabyte zdolności pozwalają odrzucić strach przed niepewnością i zaakceptować odmienną postrzegania. Posiadanie dużych umiejętności w tym zakresie daje jednostce możliwość rozpoznania zachowań i oczekiwań drugiej strony i odpowiednio dostosowanie własnych działań.

Aby zobrazować ścieżki budowania kompetencji wielokulturowych, warto skorzystać z modelu piramidy zaproponowanej przez D. Deardorff. Autorka ta na podstawie prac M.J. Bennetta (*Developmental Model of Intercultural Sensitivity*) i B.H. Spitzberga przygotowała graficzne przedstawienie tego procesu w kontekście funkcjonowania jednostki w środowisku odmiennym kulturowo<sup>16</sup>. Tutaj, w przeciwieństwie do spirali, ostatnim etapem procesu jest efekt zewnętrzny przejawiający się konkretnym zachowaniem pracownika.

Reasumując, warto zauważyć, że choć proces kreowania i wzmacniania kompetencji multikulturowych nie jest łatwy, to jednak w dobie postępującego międzynarodowego rozwoju organizacji jest nieunikniony. Wartości kulturowe mogą znacząco wpływać na strukturę organizacyjną i pracę zespołową, na system nagród i motywacji, na interakcje międzyludzkie czy proces podejmowania decyzji. Zatem skuteczność działań w organizacjach zróżnicowanych kulturowo zależy od dobrego przygotowania pracowników do działań w takim środowisku.

## Literatura

1. Arasaratnam L.A., Doerfel M.L. *Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, San Diego 2003
2. Bennett M.J., *Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity*, in: R.M. Paige (ed.), *Education for the intercultural experience*, Intercultural Press, Yarmouth 1993
3. Chen G., Kirkman B.L., Kim K., Farh C.I.C., Tangirala S., *When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance*, „*Academy of Management Journal*” 2010, nr 53
4. Connaughton S.L., Shuffer M., *Multinational and multicultural distributed teams: A review and future agenda*, „*Small Group Research*” 2007, nr 38
5. Deardorff D.K., *Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization*, „*Journal of Studies in International Education*” 2006, nr 10

<sup>16</sup> M.J. Bennett, *Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity*, in: R.M. Paige (ed.), *Education for the intercultural experience*, Intercultural Press, Yarmouth 1993, s. 21–71. B.H. Spitzberg, W.R. Cupach, *Interpersonal communication competence*, Sage Publications Inc., Beverly Hills 1984, s. 213–243.

6. Dearsdorff D.K., *Assessing intercultural competence*, „New Directions for Institutional Research” 2011, nr 149
7. Earley P.C., Ang S., *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford University Press, Stanford 2003
8. Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011
9. Hall E.T., *Beyond Culture*, Anchor Press, New York 1976
10. Harrison G., *Satisfaction, tension and interpersonal relations: a cross-cultural comparison of managers in Singapore and Australia*, „Journal of Managerial Psychology” 1995, nr 10
11. Halverson C.B., Tirmizi S.A., *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*, Springer, New York 2008
12. Hofstede G.H., *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage Publications, Thousand Oaks 2001
13. Neuliep J.W., *Intercultural communication: A contextual approach*, (4<sup>th</sup> ed.), CA: Sage Publications Inc., Thousand Oaks 2009
14. Piller I., *Intercultural communication: An overview*, C. Bratt Paulston, San Francisco 2012
15. Rathje S., *Intercultural competence: The status and future of a controversial concept*, „Language and Communication” 2007, nr 7
16. Samovar L.A., Porter R.E., McDaniel E.R., *Communication between cultures* (6<sup>th</sup> ed.), Thomson Wadsworth, Belmont 2007
17. Spitzberg B.H., Cupach W.R., *Interpersonal communication competence.*, Sage Publications Inc., Beverly Hills 1984
18. Spitzberg B.H., *Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context*, „International Journal of Intercultural Relations” 1989, nr 13
19. Spitzberg B.H., *A model of intercultural communication competence*, in: L.A. Samovar, R.E. Porter (eds.), *Intercultural Communication. A Reader*, Wadsworth Publishing, Belmont 1994
20. Terpstra V., David K.H., *The Cultural Environment of International Business*, South-Western Publishing Company, Cincinnati 1991
21. Wiseman R.L., *Intercultural communication competence*, in: W.B. Gudykunst, B. Mody (eds.), *Handbook of international and intercultural communication*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2002
22. Van der Zee K.I., Brinkmann U., *Construct validity evidence for the intercultural readiness check against the multicultural personality questionnaire*, „International Journal of Selection and Assessment” 2004, nr 12
23. Varma A., Grodzicki J., Pichler S., Kupferer S., *Expatriate Categorization and Evaluation: An Empirical Investigation in Poland and India*, „European Journal of International Management” 2011, nr 6

## THE CREATION PROCESS OF MULTICULTURAL COMPETENCE

### SUMMARY

Due to the steadily advancing process of globalization and increasing the possibility of action in various parts of the world the key to the efficient functioning of the organization

is to create positive relationships between employees from different culture. This article attempts to explain the is-sues of multicultural competence that increasingly determine the position of the employee in the organization.

**Keywords:** multicultural competence