

Sylwia Przytuła, Katarzyna Krysińska-Kościńska **Bariery w zarządzaniu różnorodnością kulturową – wymiar indywidualny, grupowy i organizacyjny**

Zarządzanie różnorodnością stanowi obecnie najwyższe stadium rozwoju funkcji personalnej. Z uwagi na coraz większą liczbę przedsiębiorstw międzynarodowych, w których praca wykonywana jest w zespołach złożonych z przedstawicieli wielu narodowości, istotnym zagadnieniem jest jeden z aspektów zarządzania różnorodnością (*diversity management*) – zarządzanie różnorodnością kulturową (*cultural diversity management*). W zespołach heterogenicznych kulturowo zauważa się pozytywny potencjał kreowany przez ich różnorodność, jednak wciąż jest jeszcze wiele ograniczeń na poziomie jednostki, zespołu i całej organizacji, które uniemożliwiają osiągnięcie wielu strategicznych zamierzeń. Celem niniejszego artykułu jest opisanie wspomnianych barier na podstawie przeprowadzonego *case study* oraz rekomendacja rozwiązań niwelujących wskazane ograniczenia.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością (*diversity management*), różnorodność kulturowa (*cultural diversity*), bariery (*barriers*)

Wstęp

Migracje międzynarodowe i zróżnicowani kulturowo pracownicy od dawna determinują kapitał ludzki w podmiotach gospodarczych wielu państw (GUS, 2003). Już w latach 90. M. Csikszentmihalyi zauważył, że różnorodność pracowników stanowi wartościową szansę i powinna ona być bardziej świadomie wykorzystywana w zarządzaniu. Wydaje się, że w ciągu ostatnich dwóch dekad to założenie znalazło realne zastosowanie. Zarządzanie różnorodnością oznacza budowanie świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz podejmowanie działań pozwalających na wykorzystanie tych różnic w sposób dla niej korzystny (Wziętek-Staśko, 2012). Różnorodność stała się kwestią kluczową dla funkcjonowania

organizacji oraz zapoczątkowała postrzeganie czynnika ludzkiego w firmie w kategorii potencjału (Jamka, 2011). Zarządzanie różnorodnością jest zatem traktowane jako najwyższe współczesne stadium zarządzania kapitałem ludzkim (Wziątek-Staśko, 2012), chociaż podejścia do analizowania różnorodności w organizacjach bywają różne. Jednym z takich obszarów jest różnorodność kulturowa.

Problematykę złożoności społeczno-kulturowej społeczeństw podjął S. Vertovec (2006) w swojej koncepcji *superróżnorodności* (*super-diversity*), opisującej niespotykany dotychczas poziom złożoności współczesnych wielokulturowych społeczeństw. Stan ten charakteryzuje się dynamicznym, wzajemnym oddziaływaniem rozmaitych czynników zróżnicowania, związanych ze wzrastającą od lat 90. XX wieku koegzystencją rozproszonych, o wielorakich tożsamościach, transnarodowo powiązanych, zróżnicowanych pod względem społecznym, ekonomicznym i prawnym migrantów oraz pracowników międzynarodowych korporacji, różniących się postawą, akulturacją i długością zamieszkania w kraju przyjmującym, pochodzących z krajów o różnych językach, etniczności, religii, identyfikacjach, wartościach i praktykach.

Wielokulturowość to obecnie unikalna cecha międzynarodowej korporacji (Arasaratnam, 2013), która zatrudnia wielonarodowy personel i operuje na różnych rynkach (Arasaratnam, 2013, s. 676–685; Rozkwitalska, 2016). P. Koehn i J. Rosenau zauważają, że więcej osób niż kiedykolwiek dotąd w większej liczbie miejsc na całym świecie wybiera transnarodowy sposób życia (za: Vertovec, 2012, s. 59).

Celem tego artykułu jest zaprezentowanie barier w zarządzaniu różnorodnością kulturową pracowników korporacji międzynarodowych. Morfologia pola analizy teoretycznej tego problemu dotyczy wymiaru indywidualnego, grupowego i organizacyjnego. Przyjęcie tak wąskiej perspektywy badawczej wynika z projektu badawczego (w ramach programu Erasmus+ na UE we Wrocławiu i Amsterdam University of Applied Sciences) pn. „Diversity management in multinational organisations”, w którym plusy i minusy różnorodności kulturowej stanowią tylko jeden z założonych etapów badawczych. Podbudowę empiryczną dla części konceptualnej niniejszego opracowania stanowić będzie studium przypadku przeprowadzonego przez autorki w korporacji międzynarodowej. Analiza barier w zarządzaniu różnorodnością kulturową stanowi przyczynek do podjęcia praktycznych działań w odniesieniu do pojedynczego pracownika, zespołów wielokulturowych i całej badanej korporacji w celu zwiększenia korzyści wynikających z takiego profilu organizacji.

Zarządzanie różnorodnością kulturową – istota koncepcji i wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)

Różnorodność, jaką oferuje nam współczesny świat, to nieoceniony potencjał do wykorzystania przez poszczególne kraje oraz organizacje. Zarządzanie różnorodnością (ZR) to najwyższy wymiar rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, stanowiący pewien skrupulatnie zaprojektowany plan działania organizacji, swoistą „nowatorską praktykę działania” (Wziątek-Staśko, 2012, s. 24). Celem ZR jest budowanie i utrwalanie przyjaznego środowiska pracy dla pracowników poprzez dostrzeganie ich indywidualizmu i różnorodności o charakterze demograficznym, społecznym i kulturowym, takich jak: płeć, wiek, niepełnosprawność, a także przynależność: etniczna, rasowa, religijna (Rogozińska-Pawelczyk, 2016, s. 139–148). Badania przeprowadzone w firmach z rankingu *Global Fortune 500* dowodzą, że 100% badanych podmiotów postrzega różnorodność jako kluczowy czynnik zarządzania zasobami ludzkimi (Nishii, Özbilgin, 2007, s. 1883–1894), a Hasson i Barret (2012) wskazują na dwa najważniejsze trendy XXI wieku w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), a mianowicie starzenie się i rosnącą różnorodność w zespołach pracowniczych.

Migracje międzynarodowe oraz ich wielopłaszczyznowe konsekwencje społeczno-ekonomiczne stanowią obecnie jeden z najbardziej istotnych wyzwań o wymiarze globalnym (Castles, Miller, 2011). Według Międzynarodowej Organizacji ds. Migracji (International Organization for Migration, 2015) liczba migrantów na świecie wynosi 241 milionów ludzi, co stanowi 3% światowej populacji. Migranci mogliby więc stworzyć piąte pod względem liczby ludności państwo na świecie (Gadkowski, 2010). W obliczu rosnących w ostatnich latach przepływów uchodźców z Bliskiego Wschodu do Europy poddane są rewizji teoretycznej i praktycznej pojęcia multikulturalizmu (koegzystencja w określonej przestrzeni społecznej grup reprezentujących różne kultury) oraz interkulturalizmu (przenikanie się i współpraca kulturowa) (Przytuła, 2014, s. 284). Migracje nie tylko trwale zmieniają strukturę społeczną wielu krajów, tworząc społeczeństwa wielokulturowe, ale stawiają przed podmiotami gospodarczymi konieczność wprowadzenia istotnych zmian w zarządzaniu zróżnicowanym personelem.

Różnorodność jest cechą immanentną grup społecznych (Cunningham, 2011). Jest to pojęcie wielowymiarowe, obejmujące zarówno podobieństwa, jak i różnice między ludźmi (Canas, Sondak, 2008), w zależności od rasy lub pochodzenia etnicznego, a ich przykładami mogą być: język, religia, strój czy kodeksy moralne. Sama przynależność narodowa nie generuje różnic między ludźmi, ale dorastanie w różnych miejscach na świecie przyczynia się do powstawania odmiennych tożsamości

(Palczyński, 2007), wzorców zachowań, umiejętności językowych czy zasobów wiedzy (Lauring, 2009, s. 385–394). Z perspektywy MNC (*Multinational Corporation*) różnice kulturowe powodują, że metody zarządzania mogą okazać się nieskuteczne w określonych uwarunkowaniach kulturowych filii (Rozkwitalska, 2016, s. 23), a według T. Oleksyna (2014, s. 496) różnorodność kulturowa wprowadza dodatkowe utrudnienia w ZZL.

Zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością kulturową (ZRK) sięga lat 90. XX wieku (Thomas, Ely, 1996, s. 79–90; Thomas, 1990, s. 115–117), a ostatnie dwie dekady przyniosły znaczący dorobek w tym obszarze zarówno teoretyczny (Ivancevich, Gilbert, 2000, s. 75–92), jak i praktyczny (Jayne, Dipboye, 2004, s. 409–424). Analiza licznych ujęć dotyczących definiowania zarządzania różnorodnością (zob. więcej w: Wiśniewska, 2016), pozwala stwierdzić, że ZRK polega na wykorzystaniu różnorodnych cech i potencjałów indywidualnych pracowników w celu optymalizowania korzyści płynących z pracy w zespołach wielokulturowych.

Należy jednak odróżnić kwestie związane z docenianiem wartości, jakie płyną z różnorodności, od zarządzania różnorodnością pracowników, które w modelu kontinuum różnorodności prezentują E. Friday i S. S. Friday (2003) – rys. 1.

Rysunek 1. Model kontinuum różnorodności



Źródło: za: Friday, Friday, 2003; Wiśniewska, 2016

Model ten traktuje o różnorodności pracowników w jej wszystkich wymiarach (demograficznej, społecznej i kulturowej), jednak dla celów niniejszego artykułu odnosić się będzie w szczególności do różnorodności kulturowej. Model ten obejmuje trzy podejścia: uznanie różnorodności (kulturowej), docenienie różnorodności (kulturowej) oraz zarządzanie różnorodnością (kulturową), które charakteryzuje różny poziom zaawansowania działań.

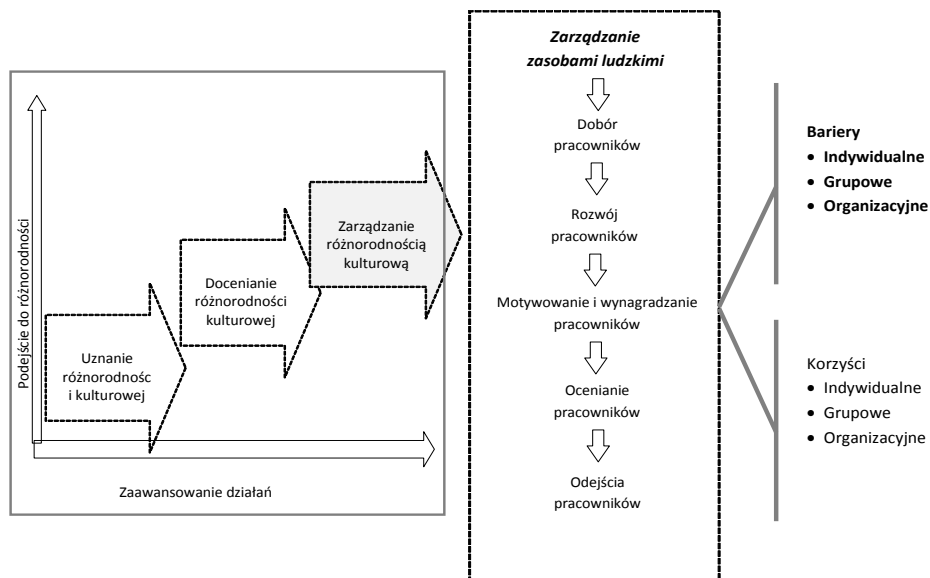
Pierwszy etap odnosi się do uznania istnienia różnorodności (kulturowej) przez pracowników, których ona bezpośrednio dotyczy. Różnią się bowiem oni między sobą pod względem rasy, narodowości, koloru skóry, języka. Aby pracownicy faktycznie uznali różnorodność, muszą jej doświadczyć, zdobyć wiedzę na jej temat i w pełni ją zrozumieć. Drugi poziom kontinuum oznacza docenianie różnorodności (kulturowej) przez pracowników, którzy powinni mieć świadomość wartości różnorodności pracowniczej dla organizacji. Akceptują odmienność innych pracowników i szanują ich kodeks wartości. Te dwa etapy są kluczowe dla zaistnienia zarządzania różnorodnością (kulturową), polegającego na modyfikacji postaw i zachowań własnych oraz budowaniu relacji międzykulturowych w zespołach pracowniczych. Istota zarządzania różnorodnością kulturową sprowadza się do planowania, organizowania i kierowania zróżnicowanymi pracownikami pod względem ich proveniencji kulturowej, tak aby ich potencjał wykorzystać do realizacji strategicznych celów organizacji (Wiśniewska, 2016).

Bariery w zarządzaniu różnorodnością kulturową

Literatura przedmiotu przedstawia zarządzanie różnorodnością kulturową jako miecz obosieczny (Milliken, Martins, 1996, s. 402–433.), ze względu na jej pozytywne, jak i negatywne konsekwencje. Liczne badania dowodzą wielu korzyści płynących z zarządzania różnorodnością kulturową (Przytula i wsp., 2014, s. 14–24; Rozkwitalska i wsp., 2016; Stahl i wsp. 2010, s. 439–447), jednak mimo dwóch dekad rozwoju tego zjawiska w wielu organizacjach międzynarodowych ZRK stanowi *no-vum*, a wdrażanie rozwiązań w tym obszarze obfituje w liczne ograniczenia i bariery wynikające z cech indywidualnych pracownika, specyfiki zespołu pracowniczego i z samej organizacji. Do negatywnych konsekwencji różnorodności kulturowej i wskazanych barier w zespołach wielokulturowych zaliczyć można: zwiększenie niepewności związane ze wzrostem różnorodności, trudności w uzgadnianiu działań i znaczeń, trudności i błędy w komunikacji (Glinka i wsp., 2012).

Zaprezentowany na rysunku 1 model kontinuum E. i S. Fridaya można adaptować dla celów niniejszego artykułu (rys. 2). Zarządzanie różnorodnością kulturową odnosi się do każdej jego subfunkcji (doboru, rozwoju itd.). Efektywna realizacja działań personalnych przynosi liczne korzyści, z drugiej jednak strony jest ograniczona wieloma barierami, które leżą po stronie pracownika, przekładają się na relacje w zespołach i rzutują na całą organizację.

Rysunek 2. Bariery w zarządzaniu zróżnicowanymi kulturowo pracownikami



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Friday, Friday, 2003; Wiśniewska, 2016

Bariery w wymiarze indywidualnym

Ograniczenia we wdrażaniu zarządzania różnorodnością kulturową tkwią w jednostce – chodzi tu zarówno o oddziałującego na inne osoby (np. menedżer), jak i podlegającego oddziaływaniom (np. pracownik). Na wymiar osobisty składają się unikatowe cechy psychologiczne i typy osobowości, które uniemożliwiają interakcje międzykulturowe (Senichev, 2013, s. 337–345). Niektóre z nich, jak np.: brak otwartości na doświadczenia, niska motywacja poznawcza, niska inteligencja kulturowa i elastyczność kulturowa (Przytuła, 2014, s. 115), neurotyzm, obniżają zdolność człowieka do nawiązywania pozytywnych relacji w miejscu pracy.

O zdolności człowieka do przystosowania się do odmiennych kulturowo warunków decyduje także tożsamość, czyli „świadomość siebie”. Tożsamość jest produktem wiedzy, że „ja” lub „my” posiadamy jako byt szczególne cechy, które odróżniają mnie od Ciebie, od nas, od nich. Przemierzamy się w sensie geograficznym, ale też w znaczeniu naszego miejsca w strukturze społecznej. Nasza tożsamość ulega ciąglej reorganizacji, a zatem jednostka posiada więcej niż jedną tożsamość kulturową (za: Kostera, Śliwa, 2012, s. 112).

Człowiek jest układem nie tylko wieloaspektowym, bywa również układem transgresyjnym, czyli takim, który: podejmuje czynności inwencyjne, ekspansywne, wykracza poza granice działania, tworzy wartości pozytywne, ale i negatywne, kreuje rzeczywistość, będącą źródłem rozwoju, ale też regresu, podejmuje próby autokreacji, ale też autodestrukcji (Wziątek-Staśko, 2012, s. 14).

Do barier jednostkowych o charakterze psychologicznym można zaliczyć: rasizm, etnocentryzm oraz stereotypizację. Rasizm to uprzedzenie grupowe, które opiera się na przynależności rasowej. Dwie osoby należące do tej samej rasy mogą być bardzo podobne fizycznie, ale wyraźnie różne pod względem kulturowych uwarunkowań ich myślenia i zachowania. To, że urodziliśmy się z pewnymi cechami fizycznymi czy biologicznymi, nie musi oznaczać, że przyswoimy sobie kulturę (Matsumoto, 2007).

Etnocentryzm oznacza, że własny stosunek do czegoś lub kogoś, własne wartości oraz sposoby myślenia są najlepsze. Etnocentryk uważa, że odmienne nastawienia, wartości powszechnie odnajdywane w innych kulturach nie są tak dobre jak jego własne. Przejawem etnocentryzmu jest postrzeganie własnej kultury i kraju pochodzenia jako nadrzędnych względem innych, dyskryminowanie odmiennych kulturowo grup społecznych, uznawanie rodzimych wzorców postępowania, zachowania czy zarządzania za jedynie właściwe i sprawdzające się wszędzie. Istotne wydaje się więc to, czy zdajemy sobie sprawę z własnego etnocentryzmu (Przytuła, 2013, s. 115–133).

Stereotypy i uprzedzenia są silnie zakorzenione w świadomości każdego człowieka i ulegają zmianie raczej w tempie ewolucyjnym niż rewolucyjnym. Stereotypy to uogólnione przekonania dotyczące grup ludzi, a zwłaszcza ich cech psychicznych i osobowościowych. Można wyróżnić stereotypy pozytywne (np. Niemcy są pracowici i rzetelni) oraz negatywne (np. Polacy to złodzieje i pijacy). Uprzedzenia oznaczają skłonność do formułowania pochopnych sądów na temat innych na podstawie ich przynależności grupowej. Ludzie uprzedzeni spostrzegają innych wyłącznie przez pryzmat stereotypów (Matsumoto, 2007).

W odniesieniu do perspektywy indywidualnej warto też wspomnieć o koncepcji efektu kraju pochodzenia (*country-of origin* – *COO effect*) oraz kosztów bycia obcym (*liability of foreignness* – *LOF*). Efekt COO rozumie się jako wpływ kraju pochodzenia produktów/ usług/ organizacji na sposób ich postrzegania przez jednostki (Ghazali i wsp., 2008), a LOF jest interpretowane jako dodatkowe koszty funkcjonowania podmiotów na rynkach zagranicznych, wynikające m.in. z ich słabszej znajomości danej lokalizacji i ograniczonej legitymizacji wśród lokalnej społeczności (Mezias, 2002). Odnoszenie efektu COO i LOF do osób jest relatywnie rzadsze (Magier-Łakomy, Rozkwitalska, 2013, s. 5–21; Rozkwitalska, 2016a, s. 125–136), choć

z pewnością kraj pochodzenia oraz sam fakt bycia obcym oddziałują na postrzeganie osób z zagranicy i ocenę ich kompetencji zawodowych.

Kluczową barierą w zarządzaniu różnorodnością kulturową na poziomie jednostkowym jest umiejętność komunikowania się, oznaczająca nie tylko biegłość w posługiwaniu się językiem obcym, ale także znajomość kategorii myślowych danego języka czy kontekstu.

Barier w wymiarze grupowym

Eksploracje naukowe są zgodne co do tego, że różnorodność kulturowa we wzajemnych interakcjach wywiera wpływ na zachowanie członków grupy. Wyniki badań wskazują, co prawda, że grupy różnorodne kulturowo funkcjonują inaczej niż grupy jednolite, jednakże nie da się jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, które grupy osiągają lepsze wyniki.

Wielu badaczy podkreśla, że różnice kulturowe występujące w danej grupie i związana z nimi wielość wartości, perspektyw i zachowań mają pozytywny wpływ na umiejętność rozwiązywania przez grupę problemów i na jej kreatywność (Kostera, Śliwa, 2012, s. 119).

Do barier zarządzania różnorodnością na poziomie grupowym można zaliczyć kwestie komunikowania się (Anderson i wsp., 2011, s. 5–38; Doney i wsp., 1998, s. 601–620). W przypadku zespołów wirtualnych międzykulturowych, które pracują w różnych lokalizacjach oraz rzadko spotykają się fizycznie w jednym miejscu i komunikują *on-line*, może dochodzić do wielu nieporozumień, luk w przekazie werbalnym, zafalszowań semantycznych itp., a ich rozwikłanie może zabierać więcej czasu niż w zespołach pracujących w jednej lokalizacji.

Odmienność oczekiwań względem pracy, postaw, zachowań członków zespołu pochodzących z różnych kultur determinuje poziom wzajemnego zaufania, spójności grupy (Bjørnskov, 2008, s. 271–283), postrzegania roli lidera, zasad *fair play*. Badania dowodzą, że współpraca z obcokrajowcami w zespole przysparza wiele stresu i jest powodem wielu konfliktów, co przyczynia się do zmniejszonej efektywności w rozwiązywaniu zadań problemowych (De Wit i wsp., 2012, s. 360–390; Ferreira, 2010). Ponadto jeśli w zespole występują duże różnice w dystansie władzy (pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu), to jest on mniej kreatywny (Bouncken i wsp., 2008).

Warto w tym miejscu przywołać dwie teorie wyjaśniające podejście do traktowania „innych” członków zespołu. Zgodnie z teorią przyciągania podobieństw (*similarity-attraction theory*) ludzie podejmują współpracę z tymi, którzy są do nich

podobni pod względem wartości, postaw i przekonań (Williams, O'Reilly, 1998). Reprezentanci danej kultury wiedzą, że dzielają te same normy, artefakty, wierzenia, i dlatego te podobieństwa ich przyciągają (Triandis, 1960, s. 175–183). Według teorii kategoryzacji społecznej (*social categorization theory*) (Tajfel, 1982, s. 1–39) osoby łączą się (kategoryzują) w specyficzne grupy, które odróżniają ich od innych grup społecznych. Historia ludzkości dowodzi, że narodowość, rasa i etniczność stanowią najważniejsze kategorie społeczne, które wzmacniają identyfikację ludzi i ich kategoryzację (Earley, Mosakowski, 2000, s. 601–620). Społeczna kategoryzacja wewnątrzgrupowa i międzygrupowa dokonuje się zatem szybko i długotrwanie.

Te dwie teorie przyciągania podobieństw i kategoryzacji dowodzą, że różnorodność wpływa negatywnie na integrowanie zespołu wielokulturowego, ponieważ utrudnia zajście takim procesom społecznym, jak np. poznawanie się, nawiązywanie przyjaźni, budowanie klimatu zaufania (Przytuła, 2016).

Bariery w wymiarze organizacyjnym

Analizowanie barier w wymiarze organizacyjnym odnosi się m.in. do polityki i strategii firmy dotyczącej zarządzania różnorodnością kulturową, programów ZRK, podmiotów zajmujących się wprowadzaniem, kształtowaniem kultury organizacyjnej opartej na RK, uświadamiania znaczenia różnorodności, podejścia do budowania zespołów wielokulturowych i wirtualnych.

Ograniczeniem w zarządzaniu różnorodnością kulturową leżącym po stronie organizacji jest etnocentryzm organizacyjny (instytucjonalny). W odniesieniu do korporacji międzynarodowych oznacza on nakładanie na filie zagraniczne obowiązku działania zgodnie z filozofią centrali. Przejawem takiego podejścia jest np. przenoszenie struktur, procesów, metod zarządzania do jednostek filialnych na wzór tych, funkcjonujących w centrali. Etnocentryzm organizacyjny dotyczy także przekonania o priorytetowej roli kultury organizacyjnej centrali korporacji, narzucanej wszystkim podległym jednostkom zagranicznym. Do przyczyn stosowania etnocentrycznego podejścia względem filii zagranicznej zalicza się: brak wiedzy o kraju goszczącym oraz związane z tym stereotypowe myślenie o społeczeństwie i kulturze, słabo rozwinięty pod względem ekonomicznym, technologicznym kraj lokaty inwestycji (Przytuła, 2013, s. 115–133).

Z badań wynika, że choć wiele organizacji wdrożyło inicjatywy będące częścią ich strategii różnorodności (Koonce, 2001, s. 22–32), to jednak większość z nich nie miała długofalowego pomysłu na ZRK (Friday, Friday, 2003).

Istotnym ograniczeniem jest także brak wiedzy wśród pracowników korporacji o negatywnych skutkach ignorancji na temat różnic kulturowych. S. Przytuła (2014, s. 350) wskazuje, że 67% badanych menedżerów obcokrajowców nie uczestniczyło w szkoleniu ani programie międzykulturowym, natomiast 73% z nich zauważa w codziennej pracy problemy związane z różnicami kulturowymi. Problemy te wynikają przede wszystkim z podejścia firmy do propagowania wiedzy, poszerzania świadomości o znaczeniu czynnika kulturowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Chodzi tu o aspekt podmiotowy (działy, departamenty, osoby, które miałyby się tym zająć) oraz narzędziowy (za pomocą jakich metod, narzędzi „krzewić” wiedzę i dzielić się *best practices*) w ramach organizacji/korporacji.

Tabela 1. Przykłady barier w wymiarze jednostkowym, grupowym i organizacyjnym

Wymiar barier w ZRK	Przykłady barier
Jednostkowe/indywidualne	<ul style="list-style-type: none"> ■ komunikowanie się – brak dostatecznej znajomości języka obcego ■ cechy osobowości – brak otwartości na doświadczenia, niska motywacja poznawcza, niska inteligencja kulturowa i elastyczność kulturowa, neurotyzm, osobowość typu D ■ rasizm, stereotypy i uprzedzenia ■ etnocentryzm ■ brak chęci – współpraca z obcokrajowcami wymaga od osoby wysiłku, zaangażowania i czasu ■ podejście do wykonywania pracy (np. punktualność, wywiązywanie się ze zobowiązań) ■ brak wiedzy dot. etycznych zachowań i znajomości kwestii dyskryminacji
Grupowe/zespołowe	<ul style="list-style-type: none"> ■ komunikowanie się – używanie języka ojczystego w międzynarodowej grupie, w której część pracowników nie zna tego języka powoduje czasem irytację (traktowanie niezrozumianego komunikatu jako złośliwego komentarza, uwagi itp.) ■ brak wzajemnego zaufania ■ brak spójności grupy ■ odmienność oczekiwań względem roli lidera, zasad <i>fair play</i>
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ■ etnocentryzm instytucjonalny, ■ brak systemowego podejścia do dzielenia się wiedzą, doświadczeniami z zakresu międzykulturowości w ramach organizacji (aspekt podmiotowy i narzędziowy) ■ nieprzystąpienie do Karty Różnorodności/brak dbałości o wizerunek firmy odpowiedzialnej w zakresie różnorodności kulturowej

Źródło: opracowanie własne

Docenianie i szacunek dla różnorodności pracowników to jedna z podstawowych wartości organizacji nakierowanych na zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2016, s. 303–314) oraz element społecznej odpowiedzialności biznesu (*Zarządzanie różnorodnością...*, 2013), której znaczenie jako istotnego czynnika warunkującego wizerunek pracodawcy wzrasta (Oczkowska, 2014, s. 665). Również zdaniem S. Wiśniewskiej (2015) wdrażanie programów wspierających poszanowanie i docenianie różnorodności w miejscu pracy buduje pozytywny wizerunek organizacji społecznie odpowiedzialnej.

W 2004 roku powstała pierwsza w Europie Karta Różnorodności (*Diversity Charter*), czyli dobrowolne, ale też formalne, pisemne zobowiązanie pracodawcy do zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Sygnatariusze tego dokumentu mają możliwość wymiany wiedzy, doświadczeń oraz praktyk w promowaniu zarządzania różnorodnością. Kartę Różnorodności przyjęto także w Polsce 14 lutego 2012 roku i została podpisana przez ok. 130 organizacji (Strzelczak, 2016, s. 159–171).

W tabeli 1 zaprezentowano syntetycznie wybrane bariery w zarządzaniu różnorodnością kulturową (ZRK) na poziomie jednostkowym, grupowym i organizacyjnym.

Praktyka zarządzania różnorodnością kulturową na przykładzie firmy Bosch

Metodyka badań

Bariery w zarządzaniu różnorodnością kulturową pracowników w korporacjach międzynarodowych w wymiarze indywidualnym, grupowym i organizacyjnym zostaną zaprezentowane przez autorki na podstawie studium przypadku oraz badań empirycznych przeprowadzonych metodą ankietową. Pozyskane dane zostały uzupełnione o spostrzeżenia wynikające z obserwacji uczestniczącej. Metodyka badań uwzględnia zatem triangulację źródeł danych, metod, badaczy (Hammersley, Atkinson, 2000).

Drugą metodą badawczą wykorzystaną do analizy zjawiska była obserwacja uczestnicząca.

Dodatkowo przeprowadzono badania za pomocą ankiety na grupie pracowników działów personalnych, osób zarządzających i pracowników zatrudnionych w organizacjach międzynarodowych. Zastosowano celowy dobór, zapraszając do udziału 74 respondentów, w tym 96% z regionu Dolnego Śląska, 92% kierowników działów personalnych. Kwestionariusz zawierał 13 pytań. Zwrot ankiet wyniósł 12%. W badaniach wzięło udział 56% kierowników zarządzających działami personalnymi, pozostałe 46% to przedstawiciele innych komórek organizacyjnych. Były to

w większości osoby w przedziale wiekowym 40–45 lat oraz mające doświadczenie w organizacjach międzynarodowych, w działach personalnych, powyżej 15 lat.

Zarówno studium przypadku, obserwacja uczestnicząca, jak i badania ankietowe pozwoliły lepiej poznać i zbadać zagadnienia barier zarządzania różnorodnością kulturową w korporacji Bosch.

Charakterystyka firmy R. Bosch w zakresie ZRK

Robert Bosch GmbH jest globalną firmą międzynarodową, która połowę pracowników zatrudnia poza krajem swojego pochodzenia, czyli Niemcami, oraz może się pochwalić bogatym doświadczeniem w wykorzystywaniu potencjału ich różnorodności kulturowej. Zgodnie z polityką rozwoju oczekuje się różnorodności w planowaniu etapów kariery, w tym transferów zagranicznych, mających na celu wzbogacenie nie tylko o doświadczenie techniczne, kierownicze czy projektowe, ale przede wszystkim o aspekty kulturowe. Aktywnie wspiera się transfery pracowników wraz z rodzinami oraz promuje pracę zespołową, tworząc wielokulturowe zespoły zadaniowe pracujące nad danym tematem.

Bosch prowadzi wiele działań w zakresie promowania i wspierania potencjału różnorodności kulturowej swoich pracowników. Jako jedna z pierwszych organizacji podpisała niemiecką Kartę Różnorodności w 2007 roku. Dobre praktyki w sferze różnorodności są doceniane przez niemieckie instytucje zewnętrzne, które przyznały Bosch tytuł „Firma Najbardziej Przyjazna Rodzinie” w 2012 w Niemczech oraz Niemiecką Nagrodę Różnorodności w 2013 roku (*Diversity at Bosch...*).

„Warsztat mechaniki precyzyjnej i inżynierii elektrycznej”, założony w 1886 roku przez Roberta Boscha w Stuttgarcie (Niemcy), dał początek międzynarodowej organizacji, znanej dziś pod nazwą „Robert Bosch GmbH”. Grupa zatrudnia łącznie ok. 375 000 pracowników w 60 krajach świata w ok. 440 spółkach zależnych i regionalnych, a prowadzi produkcję i sprzedaż, również poprzez dystrybutorów i partnerów serwisowych, w ok. 150 krajach. Bosch zatrudnia pracowników reprezentujących 200 kultur, a ok. 90% zespołów badawczych to zespoły międzynarodowe. Jedną z podstawowych wartości w firmie jest różnorodność. W rozumieniu Boscha pochodzenie kulturowe pracowników oraz ich indywidualne silne strony są jedną z podstaw międzynarodowego sukcesu. Różnorodność w organizacji opiera się na czterech filarach: płeć (*gender*), wiek (*generations*), międzynarodowość (*internationalities*) oraz kultura pracy (*work culture*). W Polsce Grupa Bosch działa od roku 1992 i jest reprezentowana obecnie przez 4 spółki zatrudniające ok. 4600 pracowników (*Bosch w Polsce...*) W niniejszym artykule rozważania dotyczące barier zarządzania różnorodnością kulturową zostaną zawężone do jednej ze spółek działających na Dolnym Śląsku.

Bariery zarządzania różnorodnością kulturową w firmie Bosch

Pomimo wieloletnich doświadczeń centrali firmy, filia lokalna Bosch w Polsce nie może pochwalić się podobną długofalową strategią zarządzania różnorodnością kulturową. Działania w tym obszarze są realizowane raczej incydentalnie niż jako część opracowanej koncepcji dla polskiej lokalizacji. Wdrażanych jest szereg inicjatyw adaptowanych do lokalnego kontekstu, takich jak coroczny „Dzień Różnorodności”, mający na celu wzmocnienie komunikacji, poszerzenie promocji, wymianę i edukację pracowników z zakresu różnorodności, w tym różnorodności kulturowej. W filii odbywają się szkolenia międzykulturowe dla osób przyjeżdżających z zagranicy lub wyjeżdżających do pracy do jednej z filii zagranicznych w ramach programów rozwojowych. Lokalna gazetka pracownicza cyklicznie zamieszcza artykuły poświęcone różnorodności, promując wartości i korzyści płynące z możliwości pracy w międzynarodowych zespołach.

Niewątpliwie międzynarodowy i międzykulturowy charakter organizacji, możliwości kontaktów, wyjazdów, szkoleń w międzynarodowych zespołach są atrakcyjnym czynnikiem motywującym kandydatów do aplikowania o pracę. Już na poziomie doboru kandydatów do pracy, o ile wymaga tego konkretne stanowisko, sprawdzane są kompetencje kandydatów w zakresie umiejętności współpracy w międzynarodowych zespołach, wrażliwości na różnice kulturowe, umiejętności adaptacji oraz znajomości języka obcego. Kierownictwo firmy korzysta z różnorodności swoich zespołów, zapraszając do nich pracowników różnych działów z różnych lokalizacji i krajów.

Celem pracy różnorodnych zespołów jest wygenerowanie jak największej propozycji rozwiązań. Z drugiej strony, uczestnicy tychże zróżnicowanych kulturowo zespołów niejednokrotnie sygnalizują trudności komunikacyjne czy problemy we współpracy. Dotyczą one w pierwszej kolejności różnego poziomu znajomości języka poszczególnych członków zespołu oraz stylu pracy, rozumianego m.in. jako podejście do udzielania informacji zwrotnej, terminowości, punktualności czy konsekwencji w śledzeniu działań pracy grupy. W skrajnych przypadkach drobne nieporozumienia, wynikające z braku wiedzy dotyczącej różnic kulturowych, mogą prowadzić do problemów poważnie zagrażających efektywności pracy zespołu. Pracownicy uczestniczący w programach rozwojowych, które zakładają często kilkuletni pobyt w filiach firmy za granicą, podkreślają znaczenie tego rodzaju doświadczenia w ich dalszej karierze zawodowej. Według nich wzrasta nie tylko wiedza na temat danego obszaru kulturowego, ale również docenia się korzyści płynące z innego postrzegania rzeczywistości, stylu pracy, możliwości uczenia się od innych, networkingu oraz nabycie świadomości o negatywnych skutkach braku tejże wiedzy.

Przeprowadzona procedura studium przypadku pozwala na zidentyfikowanie szeregu barier związanych z różnorodnością kulturową. Tabela 2 przedstawia przykłady tychże ograniczeń w wymiarze jednostkowym, grupowym i organizacyjnym.

Tabela 2. Przykłady barier w wymiarze jednostkowym, grupowym i organizacyjnym

Wymiar barier w ZRK	Przykłady barier
Jednostkowe/indywidualne	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak wiedzy o różnorodności kulturowej, społecznej, etnicznej, religijnej ■ brak doświadczenia w obcowaniu z innymi kulturami ■ stereotypy i uprzedzenia ■ styl pracy (w tym m.in. różne podejście do etosu pracy, hierarchii, formalizm a swoboda zachowania w miejscu pracy, style komunikowania się, negocjacji etc.) ■ brak wystarczającej znajomości języka ■ brak przestrzeni do dyskusji/do refleksji nt. różnorodności kulturowej ■ obawy i negatywne doświadczenia z przeszłości ■ brak otwartości ze strony ekspatów, którzy ze względu m.in. na barierę językową funkcjonują w zasadzie we własnym kręgu, nie integrując się z kolegami z pracy w kraju, w którym pracują (przykład Japończyków)
Grupowe/zespołowe	<ul style="list-style-type: none"> ■ komunikowanie się rozumiane, jako forma ekspresji, np.: <ul style="list-style-type: none"> – brak eskalacji problemów, która mogłaby zostać uznana, jako przejaw braku kompetencji – podejście do hierarchii (akceptacja autorytarnego stylu zarządzania i uznawanie nieomyślności przełożonego, co skutkuje małym udziałem pracowników w dyskusjach grupowych) ■ odmiennosc oczekiwań i postrzegania stylu pracy: np.: <ul style="list-style-type: none"> – podejście do formalizmu a swoboda zachowania – formy powitania przyjęte w grupie i względem przełożonych (dystans) – wzajemne zaufanie i szacunek do odrębności – stosunek do terminowości, a zwłaszcza dotrzymywanie deklarowanych terminów – stosunek do konsekwencji w realizacji powierzonych zadań – punktualność na spotkaniach / telekonferencjach itp. ■ swoboda komunikowania się jako znajomość języka i realiów, kontekstu danej grupy kulturowej (nawet akcent może być mniej lub bardziej akceptowany przez grupę) ■ <i>pracoholizm a work life balance</i>
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak formalnej polityki zarządzania różnorodnością kulturową (tematyka różnorodności pojawia się najczęściej wraz z zatrudnianymi cudzoziemcami, często ekspatami) ■ brak przestrzeni dla dyskusji w organizacjach o korzyściach wynikających z różnorodności kulturowej i ograniczony zakres korzystania z potencjału różnorodności kulturowej

Źródło: opracowanie własne

W wielu organizacjach międzynarodowych w Polsce tematyka zarządzania różnorodnością kulturową jest obszarem, któremu nie poświęca się zbyt dużo uwagi w codziennej praktyce. Osoby promujące zarządzanie różnorodnością kulturową mierzą się z licznymi barierami wynikającymi z cech indywidualnych pracowników, specyfiki zespołów czy samej organizacji.

Organizacje mające doświadczenia w zarządzaniu różnorodnością kulturową dostrzegają wyzwania dotyczące np. współpracy licznych zespołów o dużym zróżnicowaniu kulturowym, gdzie kluczową kwestią jest, według jednego z respondentów: „konieczność zrozumienia, akceptacji, a nawet adaptacji do różnorodnych stylów pracy poszczególnych osób i odpowiedniego dostosowania zasad współpracy, pozwalających na osiągnięcie zamierzonych wyników pracy bez ryzyka konfliktu”.

Możliwość codziennego obcowania z ludźmi z innych krajów jest postrzegana w większości badanych firm pozytywnie, jako możliwość poznania nowej kultury, języków, mentalności. Potwierdza ta jedna z respondentek: „Pracownicy chętnie korzystają z pozytywnych aspektów tego, że pracują w środowisku zróżnicowanym kulturowo: duże zaangażowanie i frekwencja na eventach poświęconych konkretnym krajom, organizowanie tandemów językowych (czasem nawet dla języków mało popularnych). Pracownicy chętnie również współpracują biznesowo z obcokrajowcami i uczą się od nich, przejmują pewne strategie pracy, np. sposoby negocjacji”.

Z drugiej strony, organizacje mające znikome doświadczenie z różnorodnością kulturową, a jest ich większość, w pierwszych skojarzeniach na jej temat podkreślają przede wszystkim bariery (Rozkwitalska, Sulkowski, 2016). Ciekawą rzeczą jest, że najczęściej wymieniane bariery indywidualne są dostrzegane zarówno przez organizacje mające bogate doświadczenie w zarządzaniu różnorodnością kulturową, jak i te, które dopiero próbują zmierzyć się z tym tematem.

Wnioski z badań i pomysły racjonalizatorskie

Próba pokonania wymienionych wyżej barier indywidualnych, grupowych czy organizacyjnych może być m.in. posiłkowanie się dobrymi praktykami i doświadczeniami innych organizacji w sferze zarządzania różnorodnością kulturową. Aby przezwyciężyć uprzedzenia, obawy i stereotypy, należałoby zacząć od edukacji, kreowania zainteresowania innymi kulturami i tworzenia okazji do zdobycia doświadczenia dla zarządzających i pracowników np. poprzez celowe tworzenie i promowanie pracy zespołowej różnorodnych zespołów. Efektywność pracy tychże zespołów mogłaby zostać podniesiona przez cykliczne szkolenia i warsztaty mające na celu wyjaśnienie źródeł różnic kulturowych.

Edukacja powinna odbywać się na wszystkich szczeblach organizacyjnych, angażując wszystkich pracowników w tematykę różnorodności, i aktywnie uświadamiać lokalnym pracownikom i obcokrajowcom, iż różnorodność kulturowa to szansa na rozwój i doskonalenie współpracy w zespołach. Powinna przekazywać wartości różnorodności kulturowej poprzez organizowanie i moderowanie wydarzeń, szkoleń, warsztatów, paneli dyskusyjnych dających możliwość networkingu i poznawania innych kultur, wymiany doświadczeń, przybliżenie mentalności, zrozumienia sposobów zachowania, myślenia i reakcji osób z innych krajów.

Pomocne mogą okazać się także warsztaty dla pracowników w celu wypracowania zasad wzajemnego szacunku, metod pracy, komunikacji. Nauka języków obcych wraz z kontekstem kulturowym, historycznym czy społecznym wydaje się niezbędną i oczywistą.

Z perspektywy obserwatora uczestniczącego w badanej firmie wartościowe są też spotkania z obcokrajowcami przebywającymi w naszym kraju w celu udzielenia im wsparcia w kwestiach administracyjnych, językowych, prawnych i codziennego funkcjonowania w Polsce. Należy komunikować tematykę różnorodności kulturowej przez pryzmat jej korzyści, ale też wyzwań stojących przed zespołami międzynarodowymi czy przed zarządzającymi takimi zespołami.

Zakończenie

Organizacje mające doświadczenia w zarządzaniu różnorodnością kulturową, zatrudniające różnorodne kulturowo zespoły i angażujące swoich pracowników w działania poświęcone lepszemu poznawaniu aspektów różnorodności kulturowej, podkreślają jej korzyści dla indywidualnych pracowników, zespołów czy całej organizacji. Różnorodność kulturowa jest przez nich postrzegana jako niewątpliwym atutem dzięki różnorodności doświadczeń, perspektyw, idei, zachowań, stylów działania pracowników pochodzących z różnych kręgów kulturowych.

Koncepcja zarządzania różnorodnością kulturową staje się istotnym elementem w zarządzaniu zasobami ludzkimi, którego nie można ignorować, nawet jeśli często w praktyce organizacji nie jest to jeszcze zagadnienie o znaczeniu priorytetowym. Warto jednak prowadzić przygotowania, mające na celu zminimalizowanie barier, czerpiąc z wypracowanych, skutecznych wzorców, najlepszych praktyk, czy kontynuować dyskusje w sferze nauki, zmierzające do sformułowania koncepcji wspierających pracodawców z efektywnego korzystania z potencjału, którego depozytariuszami są pracownicy o różnej proveniencji kulturowej.

Literatura

- Anderson R. C., Reeb D. M., Upadhyay A., Zhao W. (2011), The economics of director heterogeneity, *Financial Management*, nr 49.
- Arasaratnam L. A. (2013), A review of articles on multiculturalism in 35 years of IJIR, *International Journal of Intercultural Relations*, nr 37 (6).
- Bjørnskov C. (2008), Social trust and fractionalization: a possible reinterpretation, *European Sociology Review*, nr 24, s. 271–283.
- Bosch w Polsce, dostęp 11 stycznia 2017, <http://www.bosch.pl/pl/pl/our_company_17/our-company-lp.html>.
- Bouncken B., Ratzmann R., Winkler M. (2008), Cross-cultural innovation teams: effects of four types of attitudes towards diversity, *International Journal of Business Strategy*, nr 8 (2).
- Canas A., Sondak K. (2008), *Opportunities and challenges of workplace diversity: Theory, cases and exercise*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Castles S., Miller M. (2011), *Migracje we współczesnym świecie*, Warszawa, PWN.
- Cunningham J. (2011), *Managing diversity in sport organizations*, Scottsdale Arizona, Holcomb Hathaway Publishers.
- Diversity at Bosch*, dostęp 23 stycznia 2017, <<https://initiative-chefsache.de/en/institution/robert-bosch-gmbh>>.
- Doney P. M., Cannon J. P., Mullen M. R. (1998), Understanding the influence of national culture on the development of trust, *Academy of Management Review*, nr 23.
- Earley P., Mosakowski E. (2000), Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning, *Academy of Management Journal*, nr 43 (1).
- Ferreira D. (2010), Board diversity, w Anderson R., Baker A. H. (red.), *Corporate Governance: A Synthesis of Theory Research, and Practice*, New York, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Friday E., Friday S. (2003), Managing diversity using a strategic planned change approach, *Journal of Management Development*, nr 22 (10).
- Gadkowski T. (2010), Problematyka ochrony migrantów w międzynarodowym prawie praw człowieka, w Ilski K. (red.), *Obrazy migracji*, Poznań, Instytut Historii UAM.
- Ghazali M., Othman M. S., Zahiruddin A. (2008), Products and country of origin effects: The Malaysian consumers' perception, *International Review of Business Research Papers*, nr 4 (2).
- Glinka B., Kostera M., Brzozowska A. (2012), Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji, w Kostera M., Glinka B. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- GUS (2003), *Założenia prognozy ludności na lata 2003–2030*, Warszawa, Główny Urząd Statystyczny.
- Hasson Barrett N. (2012), *Diversity management: The common thread binding compliance, organizational culture, and best practices*, Capella University.

- IOM (2015), *World Migration 2015*, Geneva, International Organization for Migration
- Ivancevich D. J., Gilbert D. J. (2000), Diversity Management: Time for New Approach, *Public Personnel Management*, nr 29 (1), s. 75–92.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał, Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Jayne M. E. A., Dipboye R. L. (2004), Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations, *Human Resource Management*, nr 43 (4).
- Koonce R. (2001), Redefining diversity: it's not just the right thing to do. It also makes good business sense, *Training & Development*, nr 12 (12).
- Kostera M., Śliwa M. (2012), *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Lauring J. (2009), Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing. A case from Denmark, *Scandinavian Journal of Management*, nr 25 (4).
- Magier-Łakomy E., Rozkwitalska M. (2013), Country-of-origin effect on manager's competence evaluations, *Journal of Intercultural Management*, nr 5 (4).
- Matsumoto D. (2007), *Psychologia międzykulturowa*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Mezias J. M. (2002), How to identify liabilities of foreignness and assess their effects on multinational corporations, *Journal of International Management*, nr 8 (3).
- Milliken F. J., Martins L. L. (1996), Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, nr 21.
- Nakitare C. N. (2015), Effect of employer diversity management on competitive advantage: A case of commercial banks in Kisii Town, *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, nr 2 (1), s. 15–32.
- Nishii L. H., Özbilgin M. F. (2007), Global diversity management: towards a conceptual framework, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 18 (11), s. 1883–1894.
- Oczkowska R. (2014), Społeczna odpowiedzialność biznesu a kształtowanie wizerunku pracodawcy, w Czubała A., Hadrian P. (red.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, b.w., Warszawa.
- Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Palczyński T. (2007), *Interpersonalne stosunki kulturowe*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Pocztowski A. (2016), Sustainable human resource management in the theory and practice, *Journal of Management and Finance*, nr 14 (2/1), s. 303–314.
- Przytuła S. (2013), Etnocentryzm indywidualny i organizacyjny w filiach zagranicznych korporacji w Polsce-wyniki badań, *Nauki O Zarządzaniu*, nr 2 (15), s. 115–133.
- Przytuła S. (2014), *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, Warszawa, CeDeWu.

- Przytuła S. (2016), Uczenie się i samorozwój w wielokulturowym środowisku pracy, w Rozkwitalska M., Sulkowski Ł. (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Przytuła S., Rozkwitalska M., Chmielecki M., Sulkowski L., Basinska B. (2014), Cross-Cultural Interactions Between Expatriates and Local Managers in the Light of Positive Organizational Scholarship-Practice from Poland, *Social Sciences (Socialiniai Mokslai)*, nr 4 (86).
- Rogozńska-Pawelczyk A. (2016), Zarządzanie różnorodnością – spojrzenie w przeszłość, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (110–111).
- Rozkwitalska M., Sulkowski Ł., Magala S., red. (2016), *Intercultural interactions in the multicultural workplace. Traditional and positive organizational scholarship*, b.m.w., Springer.
- Rozkwitalska M. (2016a), Efekt kraju pochodzenia a ocena kompetencji zawodowych obcokrajowców – przegląd narracyjny, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, nr 7 (2/3), s. 125–136.
- Rozkwitalska M. (2016b), Relacje zawodowe z obcokrajowcami w wielokulturowym środowisku pracy, w Rozkwitalska M., Sulkowski Ł. (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Senichev V. (2013), Human resource diversity and performance within the frame of organizations, teams and individuals, *Business: Theory and Practice*, nr 13 (4).
- Stahl G. K., Makela K., Zander L., Maznevski M. L. (2010), A look at the bright side of multicultural team diversity, *Scandinavian Journal of Management*, nr 26, s. 439–447.
- Strzelczak M. (2016), Polska Karta Różnorodności – polskie wyzwania i perspektywy dalszego rozwoju, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (110–111).
- Tajfel H. (1982), Social Psychology of Intergroup Relations, *Annual Review of Psychology*, nr 33.
- Thomas D. A., Ely R. J. (1996), Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing diversity, *Harvard Business Review*, nr 74 (5).
- Thomas R. R. (1990), From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, marzec–kwiecień.
- Triandis H. (1960), Cognitive similarity and communication in dyad, *Human Relations*, nr 13 (2), s. 175–183.
- Vertovec S. (2006), *The Emergence of Super-diversity in Britain*, Oxford, b.w.
- Vertovec S. (2012), *Transnarodowość*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Williams K. Y., O'Reilly C. A. (1998), Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research, w Staw L., Cummings B. M. (red.), *Research in organizational behavior*, New York, b.w.
- Wiśniewska S. (2015), Zarządzanie różnorodnością w kształtowaniu wizerunku pracodawcy, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, nr 13 (3).
- Wiśniewska S. (2016), Zarządzanie różnorodnością kulturową – aspekt teoretyczno-praktyczny, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (110–111).
- Wit F. R. de, Greeg L., Jehn K. (2012), The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, nr 97, s. 360–390.

Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa, Difin.

Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności (2013), Warszawa.

Barriers in Managing Cultural Diversity: Individual, Group, and Organizational Dimensions

Summary

Diversity management is currently the highest stage in the development of the human resource function. In light of the development of multinational corporations, where work is performed in teams made up of representatives of many nationalities, one of the aspects of diversity management is managing cultural diversity. In culturally heterogeneous teams, there is a positive creative potential, but many limitations remain at the individual, group, and entire organization levels that prevent the attaining of many strategic goals. The aim of this article is to highlight these barriers using a case study as the basis and to recommend solutions to address the indicated constraints.

Sylvia Przytuła – doktor habilitowana nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, profesor w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zainteresowania badawcze i naukowe to: międzynarodowa kadra menedżerska, ekspatriacja oraz różnice kulturowe w zarządzaniu globalnym. Członek SIETAR Polska, HEF (Higher Education Forum), IMISCOE. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji naukowych w języku polskim i angielskim. Wykładowca w ESCIP School of International Business (Francja) oraz Malta University dla programu MBA. Współpracuje z kilkunastoma uczelniami europejskimi, a także z Pennstate University (USA) oraz Renmin University (Chiny). Otrzymała liczne wyróżnienia, m.in. 12 indywidualnych nagród Rektora UE we Wrocławiu za osiągnięcia w pracy naukowo-badawczej.

Katarzyna Krysińska-Kościańska – doktorantka w Katedrze Zarządzania Kadrami UE we Wrocławiu. Jest dyrektorem personalnym z kilkunastoletnim doświadczeniem w międzynarodowej organizacji; praktykiem w dziedzinie ZZL, trenerem wewnętrznym, moderatorem. Prowadzi szkolenia i warsztaty z/dla wielokulturowych zespołów, zwłaszcza z obszaru AC/DC, oceny pracowniczey, oceny 180 stopni oraz różnic kulturowych. Jako praktyk prowadziła warsztaty w ramach projektów organizowanych przez Kuźnię Kadr przy Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Organizatorka międzynarodowej konferencji HR w 2013 roku, poświęconej tematyce różnorodności.