

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 14 (2019), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 43-52

Modern Management Systems
Volume 14 (2019), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 43-52



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Kompetencje lidera w zespole wielokulturowym

Competence of a leader in a multicultural team

Ewa Słaboń

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Abstrakt. Zadania realizowane w organizacjach często wymagają współpracy w zespołach składających się z przedstawicieli różnych kultur. Wzajemne oddziaływanie ludzi z odmiennych kultur jest naturalną konsekwencją procesu globalizacji. Wyzwania związane z wielokulturowością mogą stanowić zarówno o przewadze, jak i porażce zespołu. Do zalet zespołów wielokulturowych można zaliczyć uzyskanie większej liczby pomysłów oraz szerszej perspektywy. Z drugiej strony częstym problemem zespołów wielokulturowych jest brak zrozumienia dla innych kultur, co prowadzi do budowania dystansu oraz konfliktów. Zespoły złożone z przedstawicieli wielu narodowości wymagają zatem zrozumienia różnic kulturowych oraz wysokich kompetencji liderów takich zespołów, aby potrafili czerpać z różnorodności. Dlatego wybór odpowiedniego lidera jest jednym z kluczowych czynników. Celem artykułu jest przybliżenie kompetencji kulturowych, przedstawienie zespołów wielokulturowych, wpływu zróżnicowania kulturowego oraz pozycji lidera na ich efektywność.

Słowa kluczowe: kompetencje kulturowe, wielokulturowy zespół, lider w zespole wielokulturowym.

Abstract. Tasks implemented in organizations often require collaboration in teams consisting of representatives of different cultures. The interpenetration and interaction of people of different cultures is a natural consequence of the globalization process. Challenges related to multiculturalism can result in both the advantage and the failure of the team. The advantages of multicultural teams include getting more ideas and a wider perspective. On the other hand, a common problem of multicultural teams is a lack of understanding for other cultures, which leads to building distance and conflicts. Therefore, teams of representatives of many nationalities require an understanding of cultural differences and high competences of leaders of such teams to be able to draw on diversity. That is why choosing the right leader is one of the key factors. The purpose of this article is to bring cultural competences closer, to present multicultural teams, the impact of cultural diversity and a leadership position on their effectiveness.

Keywords: cultural competences, multicultural team, leader in a multicultural team.

Wstęp

Rozwój i szybkość procesów zachodzących we współczesnym świecie ma wpływ na działalność gospodarczą, polityczną, sytuację społeczną, indywidualne osoby, przedsiębiorstwa i kraje. Aby organizacje mogły osiągnąć sukces, muszą posiadać zdolność dostosowania się do wciąż zmieniającego się otoczenia i zachodzących w nim zjawisk. Postęp wymusza współpracę międzynarodową opartą na zespołach, które często charakteryzują się różnorodnością kulturową. Organizacje stają się obecnie miejscem spotkań ludzi reprezentujących różne kultury, co stwarza na polu zawodowym możliwości i wyzwania, które mają wpływ na firmę, poszczególnych pracowników, jak i kierujących nimi liderów (Aase, 2009, s. 39-47).

W świecie biznesu można zaobserwować tendencję, że konkurencyjność w coraz mniejszym stopniu wynika z przewagi technologicznej czy korzystnych przepisów, a coraz bardziej zaczyna zależeć, poza czynnikami czysto ekonomicznymi, od korzystnych lub niekorzystnych cech kulturowych zatrudnionych pracowników. Różnorodność kulturowa może stanowić zasoby rozwojowe, które można zmienić w kapitał lub też bazę do skutecznego zarządzania w obszarze personalnym, dzięki przekształcaniu jednych elementów kontekstów kulturowych w inne (Sołkowicz et al., 2015, s. 155-166). Różnice kulturowe nie powinny być zatem postrzegane jako bariery, ale jako szanse pozwalające organizacjom osiągnąć założone cele.

Z raportu Economist Intelligence Unit wynika, że wielokulturowe zespoły będą powstawały częściej niż kiedykolwiek wcześniej. Organizacje muszą przyciągać, integrować i utrzymywać wielokulturowe zespoły, które odpowiednio zarządzane potrafią być bardziej efektywne, co przekłada się na lepszą kondycję finansową firmy. Z raportu wynika, że wielokulturowe zespoły często stanowią o przewadze organizacji, ale też stają się wyzwaniem, z którym w najbliższych latach firmom przyjdzie się zmierzyć (EIU, 2015, s. 29-45).

Z tej przyczyny pozytywny wpływ zróżnicowania kulturowego na pracę zespołów wiąże się z koniecznością głębszej analizy. Celem artykułu jest zdefiniowanie kompetencji kulturowych, określenie wpływu zróżnicowania kulturowego oraz pozycji liderów na efektywność zespołów.

Pierwsza część artykułu definiuje pojęcie kompetencji kulturowych. Druga część poświęcona jest charakterystyce zespołów wielokulturowych, zaś trzecia zwraca uwagę na istotną rolę liderów, którzy w swoich działaniach powinni być wyposażeni w takie kompetencje, które pozwalają różnorodność kulturową przekształcić w przewagę.

1. Kompetencje kulturowe

Termin „kompetencje” pojawił się w literaturze na początku lat osiemdziesiątych. W opracowaniu dla American Management Association R.E Boyatzis zaprezentował podstawowe cechy efektywnych kierowników, wśród których wymienił kompetencje jako „różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą” (Rakowska et al., 2000, s. 11).

Zakłada się, że ludzie kompetentni to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągania przez nich określonych wyników. Potrafią wykorzystać nie tylko swoją wiedzę, lecz także umiejętności i cechy osobowości, by osiągnąć cel i standardy przypisane ich rolowi (Armstrong, 2000, s. 241). Kompetencje dotyczące wykonywanej pracy są zatem zespołem cech, na które składają się takie elementy jak: samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie, osobowość oraz wiedza, którą pracownik przyswoił i się nią posługuje (Whiddett et al., 2003, s. 13).

W ramach kompetencji kulturowych wyróżnia się następujące elementy: komponent komunikatywności (zdolności do komunikacji werbalnej i pozawerbalnej w pojawiających się kontekstach kulturowych), komponent poznawczy (wiedza ogólna o kulturze oraz dotycząca specyfiki innych kultur, z których pochodzą pozostali członkowie zespołu), komponent afektywny (postawa charakteryzująca się otwartością, empatią, szacunkiem do ludzi reprezentujących inne kultury, a także do wartości przez nich wyznawanych) (Kowalczyk, 2015, s. 93-103).

Kompetencje kulturowe najczęściej definiowane są jako cechy i zdolności, których posiadanie umożliwia uczestnictwo w kulturze zgodnie z normami i wartościami. Kompetencje kulturowe pozwalają komunikować się i wchodzić w interakcje z członkami innej kultury, grupy czy wspólnoty (Repeckiene et al., 2011, s. 885). Mogą spajać nowe strategie działania, nowe sposoby myślenia i uzasadniać nowe oczekiwania pod adresem systemów zarządzania. W zróżnicowanym kulturowo zespole kompetencje kulturowe wyjaśniają wzorce różnych zachowań i postaw, tym samym wpływają na budowanie unikalnej jakości kapitału każdego przedsiębiorstwa (Sołkiewicz et al., 2015, s. 155-166).

Kontekst kompetencji międzykulturowych powoduje, że można odwoływać się do inteligencji kulturowej. Zdaniem Earleya i Mosakowskiego inteligencja kulturowa to „na pozór wrodzona zdolność osoby z zewnątrz do odczytywania obcych dla niej kulturowo, a przez to pozornie niezrozumiałych gestów, tak jak to robią inni ludzie wychowani w danej kulturze”. Inteligencja kulturowa jest umiejętnością adaptacji do odmiennych realiów kulturowych, dzięki zdolności wyłapywania różnic kulturowych, ich właściwej interpretacji, a także wykorzystywania zdobytej wiedzy do przezwyciężania wielokulturowych problemów w praktyce (Earley et al., 2007, s. 139-136).

Niski poziom inteligencji kulturowej stanowi przeszkodę w rozwoju kompetencji kulturowych, które uwzględniają cechy osobowościowe takie jak stabilność emocjonalna, otwartość czy współpraca (Mazurek-Łopacińska et al., 2012, s. 347). Inteligencja kulturowa jest niezbędna w pracy z przedstawicielami innych kultur, uwrażliwia na różnice i chroni przed stereotypowym postrzeganiem członków zespołu (Sołkowicz, 2015, s. 155-166). Świadomość istniejących różnic jest koniecznym warunkiem do pracy w międzynarodowym środowisku. Luki kompetencyjne i brak chęci poznania innych kultur mogą stanowić barierę trudną do pokonania dla wielu pracowników i menedżerów chcących pracować w międzynarodowym środowisku.

2. Wybrane problemy i wyzwania związane z różnorodnością kulturową

Na całym świecie jednostki skłaniają się do pracy zespołowej. Zdolność współpracy w grupie często stanowi o przyjęciu danego pracownika do organizacji. Jednak tworzenie zespołów nie jest dla organizacji zadaniem prostym, szczególnie kiedy grupa pracowników reprezentuje różne kultury.

Przyjmując jako kryterium zróżnicowanie kulturowe, wyróżniamy zespół homogeniczny pod względem kulturowym, czyli niezróżnicowany kulturowo, oraz zespół wielokulturowy. Zespół wielokulturowy można podzielić następująco:

- zespół symboliczny, gdzie tylko jeden członek reprezentuje inną kulturę, pozostali nie są zróżnicowani kulturowo,
- zespół dwukulturowy, w którego skład wchodzi przedstawiciele dwóch różnych kultur,
- zespół wielokulturowy, tworzony przez przedstawicieli wielu różnych kultur (co najmniej trzech) (Adler et al., 2007, s. 131-140).

Budowanie efektywnych zespołów wielokulturowych wymaga spełnienia kilku istotnych warunków, do których należy między innymi: właściwy dobór członków zespołu (grupa powinna składać się z pracowników o wysokich kompetencjach i różnym podejściu do rozwiązywania problemów), rozpoznanie różnic kulturowych (już na wstępie członkowie zespołu powinni być świadomi różnic wynikających z wielokulturowości i traktować je ze zrozumieniem), uwzględnienie wspólnej wizji działania (istotne jest ustalenie wspólnych wartości i celów), równe traktowanie członków grupy (członkowie zespołu, bez względu na pochodzenie, powinni być równi w zespole, uczestnicy reprezentujący kraje o dużym dystansie władzy nie mogą kwestionować punktu widzenia lidera), zapewnienie informacji zwrotnej (monitorowanie wyników). Istotne jest budowanie takiego środowiska, aby każdy członek zespołu wielokulturowego czuł się szanowany i doceniany.

Przesłankami powstawania zespołów wielokulturowych są uzyskiwane korzyści. Różnorodność kulturowa tworzy impuls do wdrażania rozwiązań poprzez kreatywność i innowacyjność członków zespołu, co jest szczególnie istotne przy zadaniach o wysokim stopniu trudności. Zespoły stanowią doskonały grunt, na którym stykają się i ścierają ze sobą różne kultury, co pozwala uzyskać więcej alternatyw oraz poszerza perspektywę pracy nad danym zagadnieniem (Adler et al., 2007, s. 131-140). Różnorodność doświadczeń i poglądów generuje bowiem więcej rozwiązań dla powstałych problemów, sprzyja niestandardowemu myśleniu i zwiększa elastyczność całych organizacji (Stoner et al., 2001, s. 189).

Wielokulturowe zespoły wnoszą bezcenne umiejętności, doświadczenie, styl pracy charakterystyczny nie tylko dla danej osoby, lecz także dla kraju jej pochodzenia. Można co prawda przyjąć, że wielokulturowość członków zespołu może mieć wpływ na sytuacje, w których każdy prezentuje odmienne stanowisko. Z tego punktu widzenia jest to zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania kolektywu. Jednak umiejętne rozwinięcie koncepcji o kwestie podnoszone przez przedstawicieli odmiennych kultur pozwala znacznie szersze spojrzenie. Dlatego niezbędne jest posiadanie dostatecznie dużej wiedzy w celu identyfikowania różnic kulturowych i unikania niepotrzebnych nieporozumień. Dodatkowo interakcje międzykulturowe są źródłem satysfakcji, bowiem skuteczne rozwiązywanie problemów we współpracy z innymi przyczynia się do budowy zaufania (Rozkwitalska, 2012, s. 15-18).

Niezależnie od wymienianych zalet zespoły wielokulturowe posiadają również wady. Do najczęściej wymienianych można zaliczyć: nieporozumienia, brak zaufania, odrzucenie oraz konflikty. Te zjawiska utrudniają współpracę i dość często opóźniają lub nawet uniemożliwiają osiągnięcie celów (Jabłońska, 2008, s. 17-19).

Interesujące jest założenie, że zespoły osób reprezentujących różne kultury mają tendencję do osiągania albo bardzo wysokiej, albo bardzo niskiej efektywności w porównaniu z zespołami niezróżnicowanymi kulturowo. W zależności od tego, czy funkcjonowanie zróżnicowanego kulturowo zespołu zostanie zdominowane przez straty wynikające z niewłaściwych procesów, czy też odpowiednie podejście pozwoli różnorodność przekształcić w zaletę – wyniki zespołu będą albo ponadprzeciętne, albo bardzo niskie. Zakłada się, że wielokulturowe zespoły za szybko przechodzą do sedna zadania i nie poświęcają wystarczająco dużo czasu na inne kwestie związane z procesem grupowym, do których należą: sposób komunikowania, podejmowanie decyzji, prowadzenie spotkań czy budowanie relacji (Schneider et al., 2003, s. 220). Pozytywnym aspektem zróżnicowania kulturowego jest natomiast poszerzenie poznania, zwiększenie twórczości i elastyczności, większa otwartość na pomysły oraz liczbę interpretacji (Adler, 2002, s. 80).

Zdaniem Brett, Behfar i Kern zespoły wielokulturowe, które odnoszą największe sukcesy, stosują cztery strategie radzenia sobie z wyzwaniem, jakie niosą ze sobą różnice kulturowe: adaptacja, interwencja strukturalna, interwencja menedżerska, odsunięcie (Brett et al., 2006, s. 84-91).

Tabela 1. Strategie postępowania w sytuacji problemów związanych ze zróżnicowaniem kulturowym

Typowe problemy	Uwarunkowania sytuacyjne	Rodzaj strategii	Komplikacje
Konflikt wynika z różnic w podejmowaniu decyzji. Brak porozumienia lub blokowanie go wynika z różnic komunikacyjnych.	Członkowie zespołu są w stanie przypisać kontrowersje kulturze, a nie osobowości ludzi. Menedżerowie wyższego szczebla są niedostępni lub zaangażowanie ich byłoby dla zespołu kompromitujące.	Adaptacja	Członkowie zespołu muszą być wyjątkowo świadomi istniejących różnic. Wynegocjowanie wspólnego porozumienia wymaga czasu.
W zespole pojawiają się napięcia emocjonalne, których źródłem jest słabsza znajomość języka lub uprzedzenia. Członkowie czują się skrępowani, ponieważ odczuwają różnice statusu w zespole.	Zespół można podzielić albo przemieszać kultury lub wiedzę. Można dodatkowo podzielić zadania.	Interwencja strukturalna	Jeśli członkowie zespołu nie zostaną starannie przyporządkowani do zadań, mogą powstać podgrupy wzmacniające różnice. Rozwiązania wypracowane przez podgrupy muszą do siebie pasować.
Złamanie zasad hierarchii spowodowało kompromitację części zespołu. Brak elementarnych reguł doprowadził do konfliktu.	Problem wywołał silne emocje. Zespół znalazł się w impasie. Menedżer wyższego szczebla może i chce interweniować.	Interwencja menedżerska	Zespół całkowicie poddaje się działaniom jednego menedżera. Członkowie zespołu mogą zostać odsunięci na bok lub stawiać opór.
Członek zespołu nie potrafi stawić czoła wyzwaniom i nie jest w stanie zaangażować się w realizację projektu.	Zespół ma raczej charakter trwały, a nie tymczasowy. Emocji nie zdoła już wyciszyć interwencja. Doszło do kompromitacji.	Odsunięcie	Talent nie będzie wykorzystany, a koszty szkolenia zostaną spisane na straty.

Źródło: Mazurek-Łopacińska et al., 2012, s. 339-352

3. Kompetencje lidera w zespole wielokulturowym

Odpowiedni lider może determinować sukces zespołu. Skuteczni przywódcy powinni posiadać zdolność do inspirowania członków zespołu, zachęcania ich do partycypacji w budowaniu wzajemnego zaufania oraz uczestnictwa w osiąganiu celów (Brdulak, 2009, s. 1-7). We współczesnym świecie przyjmuje się, że przywództwo „nie oznacza rozkazywania, a siły nie czerpie się już z władzy i stanowiska, lecz z wiedzy i autorytetu budowanego na wyróżniających się umiejętnościach” (Jędrych et al., 2007, s. 58). W przedsiębiorstwach międzynarodowych, gdzie zespoły

są zróżnicowane kulturowo, uwzględnienie różnych postaw wobec hierarchii i autorytetu jest szczególnie istotne. Najczęściej w zespołach wielokulturowych tworzy się płaską, elastyczną strukturę o partycypacyjnej formie kierowania (Jabłońska, 2008, s. 17-19). Zadaniem lidera w takim zespole jest bowiem uwalnianie kreatywnego potencjału, wykazanie zdolności do wykorzystania talentów, które tkwią w ludziach, oraz skupienie wiedzy i umiejętności. Podejście to umożliwia pracownikom zaspokajanie potrzeb, które są tożsame lub zbieżne z celami firmy.

Zespoły wielokulturowe, które odnoszą największe sukcesy, stosują strategię radzenia sobie z wyzwaniami, dostosowując je do sytuacji. Dobór strategii działania zależy przede wszystkim od rozpoznania przyczyn i charakteru trudności. Adaptacja sprawdza się, kiedy członkowie zespołu są gotowi dostrzec i nazwać istniejące różnice kulturowe i wziąć na siebie odpowiedzialność za znalezienie sposobu funkcjonowania zespołu pomimo zidentyfikowanych różnic. Interwencja strukturalna powoduje celową reorganizację lub nowy podział zadań, aby zminimalizować różnice interpersonalne w zespole lub też usunąć konflikty. Interwencja menedżerska jest skuteczna często na wczesnym etapie funkcjonowania grupy, umożliwia określenie norm współpracy i pomaga wdrożyć niezbędne procedury. Odsunięcie (opuszczenie) z zespołu jednego z jego członków stosuje się rzadko, zdarzają się jednak sytuacje, że to jedyna możliwa do zastosowania strategia, która umożliwia uzdrowienie atmosfery w grupie i stwarza szansę na osiągnięcie przez zespół sukcesu (Mazurek-Łopacińska et al., 2012, s. 339-352). Decyzja o wyborze najlepszej strategii powinna być poprzedzona szczegółową analizą sytuacji przez menedżera, bowiem różne kultury odzwierciedlają różne wartości (Carl et al., 2005, s. 23-24).

Cechami skutecznych przywódców powinny być:

- kreatywność – w postrzeganiu, komunikowaniu oraz w procesie implementacji wartości i przekonań,
- krytycyzm – w wykrywaniu różnic kulturowych i zdolności do zastosowania odpowiedniej metodologii doboru właściwych rozwiązań,
- moralna autonomia – która pozwala na wybór takich rozwiązań, jakie menedżerowie preferują, komunikują i wdrażają (Magala, 2005, s. 58-63).

W swoich działaniach menedżerowie wielokulturowych zespołów powinni przyjąć następujące założenia:

- kłaść nacisk raczej na opis niż na interpretację lub ocenę tego, co ktoś powiedział lub zrobił,
- przyjąć w zespole raczej różnice kulturowe niż podobieństwa, dopóki te ostatnie nie zostaną udowodnione,
- próbować zrozumieć, zinterpretować daną sytuację, patrząc na nią z punktu widzenia przedstawiciela innej kultury,
- daną sytuację czy wydarzenie traktować jako prawdopodobne, a nie jako pewne (Sikorski, 2002, s. 3-4).

Kompetencje kulturowe usprawniają działania przywódcy. Rozumienie wzorców kulturowych i odpowiednie korzystanie z różnorodności wpływa na efektywność i osiągnięcie założonego celu. Zróżnicowany kulturowo zespół pozwala dostrzec rozbieżności w postrzeganiu przez ludzi rzeczywistości. Dlatego przywódca powinien założyć, że „wzorce kulturowe nie obejmują wszystkich cech danej kultury, a konkretny przedstawiciel danego narodu nie zawsze zachowuje się tak jak przeciętny reprezentant danej kultury” (Rozkwitalska, 2007, s. 197-198). G. Hofstede i J. Hofstede stwierdzają, że „zachowanie każdej osoby jest jedynie częściowo zdeterminowane jej zaprogramowaniem; możliwe są odstępstwa, wyrażające się w zachowaniach nowych, twórczych, destrukcyjnych lub spontanicznych”. Właściwa ocena różnic kulturowych jest realna tylko wtedy, gdy zamiast stosowania własnych norm do innych ludzi, grup czy społeczeństw przyjrzymy się istocie różnic, ich źródłom oraz konsekwencjom. Ważne jest, aby posiadać świadomość pewnych nakładek kulturowych, które potrafią zniekształcić obraz świata, bowiem każda grupa kulturowa uważa swoją wersję postrzegania rzeczywistości za prawdziwą (Hofstede et al., 2007, s. 19).

Złożoność zachowań powoduje, że w osiągnięciu sprawności zarządzania zespołem wielokulturowym istotne jest międzynarodowe uczenie się, często organizowane w formie warsztatów z wykorzystaniem różnych technik sprzyjających otwieraniu się ludzi na nowe podejścia i odmienności wyrosłe z kultury danej społeczności, kraju pochodzenia i indywidualnych cech jej przedstawicieli. Przy czym najbardziej efektywne są szkolenia organizowane cyklicznie, przy uwzględnieniu zaangażowania każdego z członków zespołu.

Podsumowanie

W dobie ekspansji firm na rynki międzynarodowe oraz otwartego rynku pracy różnorodność kulturowa stała się faktem. Rozpoznawanie barier kulturowych, rozumienie różnic kulturowych i korzystanie z różnorodności wymaga posiadania odpowiednich kompetencji. Zespoły wielokulturowe szybciej wypracowują kreatywne rozwiązania przez intensywniejszą wzajemną inspirację, co ma wpływ na jakość podejmowanych decyzji. Dodatkowo wysoki poziom kreatywności i innowacyjności ułatwia rozwiązywanie zadań trudnych i niestandardowych. Naturalną konsekwencją współczesnego świata jest narastające zapotrzebowanie na menedżerów posiadających zdolność do pracy w międzynarodowym środowisku. Aby odnieść sukces, przywództwo wymaga wyjścia poza ograniczenia nakładane przez własną kulturę i uznania zróżnicowania kulturowego za potencjał, który odpowiednio wykorzystany prowadzi do sukcesu. Jeżeli różnorodność kulturowa nie zostanie zaakceptowana przez organizacje, a wręcz przez nie zignorowana, potencjał w niej

tkwiący zamiast pozytywnych efektów może przynieść porażkę i konflikty szkodliwe nie tylko dla danego zespołu, lecz także firmy czy społeczeństwa (Kowalczyk, 2015, s. 103). Zespoły zróżnicowane kulturowo zyskują na popularności i stają się nieodłączną częścią funkcjonowania międzynarodowych organizacji, dla których stanowią potencjał, który odpowiednio wykorzystany może stanowić o przewadze konkurencyjnej.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AASE O., GLASØ L., 2009, *Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner*, „Scandinavian Journal of Organizational Psychology”, Vol. 1, 2.
- [2] ADLER N.J., 2002, *International Dimensions of Organisational Behaviour*, Wadsworth Publishing Co., Belmont.
- [3] ADLER N.J., GUNDERSEN A., 2007, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Thomson South-Western, Mason.
- [4] ARMSTRONG M., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [5] BRDULAK H., 2009, *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, Akademicko-Gospodarcze Forum „Kobieta i biznes”, Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa.
- [6] BRETT J., BEHFAR K., KERN M.C., 2006, *Managing Multicultural Teams*, Harvard Business Review, No 11.
- [7] CARL D.E., JAVIDAN M., 2005, *Leadership across cultures: A study of Canadian and Taiwanese executives*, „Management International Review”, Nr 45, 1.
- [8] EARLEY P.CH., MOSAKOWSKI E., 2007, *Inteligencja kulturowa*, „Harvard Business Review Polska”, nr 1.
- [9] JĘDRYCH E. (red.), 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menadżerów średniego szczebla*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- [10] KOWALCZYK A.Z., 2015, *Zespoły wielokulturowe – wyzwanie współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, Organizacja i Zarządzanie, z. 60, Nr 1200.
- [11] MAGALA S.J., 2005, *Cross-cultural competence*, Routledge, New York.
- [12] MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K., SOBOCIŃSKA M., 2012, *Zarządzanie zespołem wielokulturowym w kontekście rozwoju kreatywności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, Nr 712.
- [13] RAKOWSKA A., SITKO-LUTEK A., 2000, *Doskonalenie kompetencji menadżerskich*, PWN, Warszawa.
- [14] REPECKIENE A., KVEDARAITE N., JANKAUSKIENE V., 2011, *Intercultural competence as precondition for cultural diversity management*, „Economics and Management”, Vol. 16.
- [15] ROZKWITALSKA M., 2012, *Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4/212, 153.
- [16] ROZKWITALSKA M., 2007, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa.
- [17] SCHNEIDER S.C., BARSOUX J.L., 2003, *Managing across cultures*, Pearson Education, Harlow.
- [18] SIKORSKI C., 2002, *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, Nr 3-4.

- [19] SOŁKOWICZ K., MAREK A., 2015, *Zarządzanie kompetencjami międzykulturowymi pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 60, Nr 1200.
- [20] STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R., 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- [21] WHIDDETT S., HOLLYFORDE, 2003, *A practical Guide to competencies: How to Enhance Individual and Organizational Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2003.

NETOGRAFIA

- [1] JABŁOŃSKA U., *Nowe wyzwania: zespoły wielokulturowe*, GEMP Management Focus, Nr 14, www.gfmp.com.pl, <https://rozwojosobisty.files.wordpress.com/2008/11/zespoły-wielokulturowe.pdf> (5.09.2016).
- [2] *The Economist Intelligence Unit, Engaging and Integrating a Global Workforce*, 2015, The Economist Intelligence Unit, <https://www.shrm.org/hrtoday/news/hrmagazine/documents/315%20eiu%20theme%20%20report-final.pdf> (12.10.2019).