

**Katarzyna Stankiewicz<sup>1</sup>**

**Paweł Ziemiański<sup>2</sup>**

Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

## **Sprawczość vs wspólnotowość w postrzeganiu zespołów zróżnicowanych kulturowo**

### *Agency Versus Communion in the Perception of Culturally Diverse Teams*

**Abstract:** The article covers the issue of perception and assessment of advantages and disadvantages of working in culturally diverse teams.

Previous results indicate that a decision regarding the possibility of collaborating with others is preceded by the assessment of two basic evaluative dimensions: agency and communion. Concentration on the effectiveness of goal-oriented actions is related with the dominance of agency dimension whereas concentration on others and on relationships is related with the dominance of communal dimension.

The aim of the current research was to determine which of these dimensions dominate the process of the perception and evaluation of advantages and disadvantages of working in culturally diverse teams. Additionally, it was verified what specific aspects of communion and agency are related with advantages and disadvantages identified by study participants.

Obtained results indicate that the perception of advantages of working in culturally diverse teams is mainly related with agency whereas the perception of its disadvantages with communion or both agency and communion.

Conclusions involve the significance of these two dimension in the perception of multicultural teams by people who are being prepared to the managerial roles in organizations operating in global economy. Apart from expanding current understanding of the examined issue study

---

<sup>1</sup> katarzyna.stankiewicz@zie.pg.gda.pl

<sup>2</sup> pawel.ziemianski@zie.pg.gda.pl

results have also implications for practice in the area of building, managing and improving the performance of culturally diverse teams.

**Key words:** diverse teams, cultural differences, agency, communion, team management.

## Wstęp

Tematyka zespołów zróżnicowanych kulturowo (ZZK) poruszana jest w wielu publikacjach i opracowaniach naukowych. Współczesne badania w tym zakresie pełnią ważną rolę z uwagi na fakt, że podstawą działań większości organizacji w zglobalizowanym świecie jest umiejętność współpracy w zróżnicowanych uwarunkowaniach kulturowych. Zarządzanie organizacjami czy zespołami zróżnicowanymi kulturowo (ZZK) powinno opierać się nie tylko na akceptowaniu występującej różnorodności, ale przede wszystkim na zrozumieniu mechanizmów i procesów jej towarzyszących. Zrozumienie tego może przyczynić się do aktywnego i świadomego wykorzystania potencjału takiego zróżnicowania oraz do uniknięcia trudności i zagrożeń występujących w takich sytuacjach.

Niniejsze opracowanie odnosi się do problematyki postrzegania i oceniania pracy w ZZK, a w szczególności koncentruje się na kwestii identyfikacji podstawowych wymiarów, sprawczości i wspólnotowości, na podstawie których taka ocena jest przez ludzi dokonywana. Celem prezentowanego opracowania było zbadanie, który z tych dwóch wymiarów dominuje w postrzeganiu zalet i wad pracy w ZZK przez osoby przygotowywane w procesie edukacji do pełnienia funkcji menadżerskich w organizacjach działających w zglobalizowanej gospodarce.

## Sprawczość i wspólnotowość jako podstawowe wymiary postrzegania i oceny jednostek i zespołów

Wyniki badań prowadzonych w naukach społecznych dowodzą, że postrzeganie i ocenianie jest podstawowym procesem, w jaki ludzie angażują się w kontakty z innymi [Moskowitz 2009]. Rezultaty tego procesu są istotne dlatego, że decydują o tym jakie intencje, działania czy emocje będą wykazywane w stosunku do obiektów owej oceny. Może to być z jednej strony chęć nawiązania współpracy z daną osobą czy osobami, gotowość do dzielenia się posiadanymi informacjami i udzielania pomocy czy szacunek, z drugiej natomiast skłonność do dystansowania się czy odczuwanie obojętności, a nawet wrogości. Badacze eksplorujący reguły rządzące procesami postrzegania i oceniania doszli do wniosku, że istnieją dwa podstawowe wymiary, które są wykorzystywane do oceny innych (dotyczy to zarówno jednostek, jak i grup i ze-



społów). Pierwszy z tych wymiarów opisuje skuteczność w działaniu, zdolności do realizowania obranych celów i nastawienie na efektywne wykonanie przedsięwziętych działań. Wymiar ten, w zależności od koncepcji, nazywany jest sprawczością [Wojciszke 2010] lub kompetencją [Fiske, Cuddy, Glick 2007]. Drugi wymiar dotyczy nastawienia na innych ludzi, tego w jaki stopniu dana osoba koncentruje się na kontaktach z nimi na budowaniu relacji i stawianiu się częścią wspólnoty. Ten wymiar nazywany jest wspólnotowością [Wojciszke 2010] lub ciepłem [Fiske, Cuddy, Glick 2007].

Ludzie decydując o tym, w jakim stopniu zaangażują się w interakcję z innymi, w sposób automatyczny posługują się tymi dwoma wymiarami. Z jednej strony starają się określić na ile napotkane osoby są wobec nich pozytywnie nastawione, co związane jest z wymiarem wspólnotowości, z drugiej natomiast starają się oszacować na ile są one skuteczne w realizowaniu własnych zamierzeń, co związane jest z wymiarem sprawczości. Jak podaje Wojciszke [2010] wszystkie określenia mogące być wykorzystane do opisu człowieka, które są jednocześnie wartościujące (zarówno pozytywnie jak i negatywnie) są powiązane z jednym z tych dwóch wymiarów. Warto zwrócić uwagę na to, że podstawowość tych określeń potwierdza fakt, że pod różnymi postaciami przejawiają się w sposobach klasyfikowania postaw czy zachowań w różnych kontekstach funkcjonowania jednostek, grup, a także całych społeczności. Na przykład analizując je na poziomie całych społeczeństw można przywołać modele różnic międzykulturowych. Najpowszechniej występujący w różnych klasyfikacjach i najlepiej do tej pory zweryfikowany wymiar indywidualizmu – kolektywizmu dotyczy z jednej strony nastawienia na realizację własnych celów i indywidualną sprawczość, z drugiej natomiast dbania o dobro innych osób i gotowości przedkładania dobra grupy nad własne [Markus, Kitayama 1991, Chhokar, Brodbeck, House 2013]. Pomimo tego, że w modelach tworzonych i rozwijanych przez badaczy różnic międzykulturowych występują różnice w sposobie definiowania wymiarów kultury czy też w identyfikowaniu zachowań będących ich przejawem można stwierdzić, że w dużej mierze ich sednem jest właśnie to podstawowe rozróżnienie. I choć do modeli tych włączane są także wymiary opisujące na przykład podejście do czasu, władzy i statusu czy też do wyrażania emocji, prawdopodobnie trudno byłoby się doszukać zestawienia różnic kulturowych, w którym duża waga nie byłaby przypisana rozróżnieniu związanemu z opisywanymi tutaj podstawowymi wymiarami sprawczości i wspólnotowości.

Innym przykładem tego, jak wspomniane wyżej wymiary są obecne w próbach skategoryzowania ludzkich zachowań, są modele stylów przywódczych. Począwszy od klasycznych studiów prowadzonych w latach sześćdziesiątych dwudziestego wieku wyróżniano u liderów zachowania nakierowane na realizację celów i zadań oraz te,



które nastawione są na budowanie relacji z podwładnymi oraz dbanie o ich komfort czy motywację [Schultz, Schultz 2011]. Warto zauważyć, że te dwie grupy różnych zachowań były czasem widziane jako przeciwstawne sobie elementy jednego wymiaru (np. w wynikach pionierskich badań na uniwersytecie Michigan). Czasem natomiast były postrzegane jako niezależne od siebie w tym sensie, że jednostka może jednocześnie wykazywać dowolnie wysokie natężenie zachowań związanych z każdym z nich. Tak jest chociażby w klasycznym modelu siatki managerskiej Blake i Mouton [Chmiel 2006]. Sposób postrzegania tych dwóch wymiarów jako stanowiących jedno lub dwa kontinua ma fundamentalne znaczenie dla oceny konsekwencji kierowania się określonym stylem przywódczym. Na przykład opisy skutecznych liderów osiągających ponad przeciętne wyniki, wydają się w większym stopniu koncentrować na ich sprawczości i skuteczności, której często towarzyszyć miała raczej niewielka dbałość o budowanie harmonijnej relacji z innymi. Zgodnie z tymi opisami zachowania te są zatem ze sobą negatywnie skorelowane. Z kolei we wspomnianym modelu opisanym za pomocą siatki managerskiej przyjmuje się na przykład, że najskuteczniejszymi liderami są osoby, które wykazują duże nasilenie zachowań z pierwszej i drugiej kategorii.

Badacze koncentrujący się na psychologicznych aspektach postrzegania i oceniających innych stoją na stanowisku, że wymiary sprawczości i wspólnotowości są wymiarami niezależnymi od siebie treściowo. Oznacza to, że określenia używane do opisu czyjegoś poziomu sprawczości są najczęściej inne niż te, których używa się do opisu poziomu wspólnotowości [Wojciszke 2010]. Istotne pytanie dotyczy tego, które z tych kategorii zostaną w danym momencie wykorzystane i czy można mówić o dominującej roli jednej z nich. Uzyskane do tej pory rezultaty badań wskazują na prymat wymiaru wspólnotowości nad wymiarem sprawczości w ocenie innych [Fiske, Cuddy, Glick 2007, Ames, Bianchi 2008]. Wydaje się, że wymiar wspólnotowości stanowi w większości sytuacji kategorię wyjściową przy interpretacji zachowań innych osób. Zdaniem badaczy wynika to z faktu, że ludzie przede wszystkim starają się odpowiedzieć na pytanie czy dana osoba, z którą potencjalnie będą mogli lub będą musieli wejść w interakcję, będzie miała wobec nich dobre czy złe zamiary. Pomimo tego, że użycie wspólnotowej kategorii do interpretacji zachowań czy intencji innych osób można opisać w kategoriach działania w dużej mierze intuicyjnego czy stanowiącego działanie domyślne, może ono podlegać modyfikacjom w zależności od kontekstu i celów oceniającego. Na przykład w badaniu, którego uczestnicy otrzymali listę cech z prośbą o wybranie spośród nich tych, które chcieliby zweryfikować w danego rodzaju interakcji z określoną osobą, uzyskano rezultat jednoznacznie wskazujący na silne znaczenie charakteru owej interakcji [Wojciszke, Bazińska, Jaworski 1998]. Gdy badani mieli wyrobić sobie ogólne zdanie na temat danej osoby, wybierali zgodnie z cechami



związanymi z opisanym powyżej pierwotnym charakterem wspólnotowości. Podobnego wyboru dokonywali, gdy mieli sprawdzić czy osobie tej można zaufać. Z kolei w sytuacji, gdy mieli sprawdzić czy dana osoba potrafi być sprawnym negocjatorem, wybierali cechy związane ze sprawczością.

Tożsamy wynik uzyskano w badaniach, które były osadzone w kontekście kultury różnych organizacji, których członkowie oceniali swojego przełożonego [Wojciszke, Abele 2008]. W organizacji, w której sukces pracowników w dużej mierze był zależny od tego jak efektywnie działali ich przełożeni, ogólna postawa zatrudnionych wobec kierownictwa była w większej mierze zdeterminowana postrzeganiem ich poziomu sprawności. Z kolei w organizacji publicznej, która była bardziej biurokratyczna i w której wymierne korzyści osiągane przez pracowników nie zależały w tak dużej mierze od efektywności przełożonych, postawa wobec nich była silniej związana z ich postrzeganą wspólnotowością. Rezultaty te dowodzą, że w zależności od interesów jednostki może ona zmieniać to, którym wymiarem posłuży się w ocenie innych oraz że wynik tej oceny (pozytywna lub negatywna ewaluacja wspólnotowości oraz pozytywna lub negatywna ewaluacja sprawczości) może być wykorzystany jako wskazówka do tego czy z daną osobą lub grupą osób warto wchodzić w interakcję w określonym kontekście [Cuddy, Fiske, Glick 2008].

Co ciekawe, a jednocześnie w kontekście prezentowanych poniżej badań bardzo ważne, wymiary wspólnotowości i sprawczości są stosunkowo często wykorzystywane do badań dotyczących oceny i postaw wobec mniejszości społecznych [Kervyn, Yzerbyt, Demoulin i in. 2008] czy funkcjonowania jednostek w społeczeństwie [Radkiewicz, Skarżyńska, Hamer 2013, Wojciszke, Cieślak 2014], a rzadziej w badaniach dotyczących współpracy w zespole, w szczególności w ZZK. Dzieje się tak pomimo tego, że konsekwencje dla funkcjonowania zarówno zespołów jak i całych organizacji wydają się być oczywiste [Cuddy, Glick, Beninger 2011]. Poszerzenie obecnej wiedzy na ten temat wydaje się być o tyle istotne, że w pracy zespołowej aspekt sprawczości i aspekt wspólnotowości są ze sobą bardzo silnie powiązane. Z samej definicji zespół tym różni się od dowolnej grupy, że jest on zorientowany na osiągnięcie celu czy realizację zadania [Fisher, Hunter 1997]. W sposób naturalny będzie on zatem oceniany pod tym kątem przez swoich potencjalnych członków. Z drugiej strony nieodłącznym elementem budowania i funkcjonowania zespołu są tworzące się w nim relacje, które są nieodzowne chociażby dla wytworzenia się zaufania wśród jego członków [Gellert, Nowak 2008]. W ZZK oba te aspekty mogą stanowić szczególne wyzwanie ze względu na specyfikę funkcjonowania takich zespołów [Stankiewicz, Ziemiański 2015]. Wydaje się zatem, że wymiar sprawczości i wspólnotowości może stanowić ważną kategorię interpretacyjną dla sprawdzenia tego jak zalety i wady zespołów tego rodzaju są po-



strzegane przez osoby, które są zaangażowane w ich działanie, a także może mieć znaczenie praktyczne w kontekście ich tworzenia, zarządzania nimi oraz usprawniania ich działania.

## Metoda, zakres i organizacja badań

Celem przeprowadzonych badań było:

- Na poziomie ogólnym: stwierdzenie, który z dwóch podstawowych wymiarów oceny, (sprawczość czy wspólnotowość) dominuje w postrzeganiu zalet i wad pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo (ZZK).
- Na poziomie szczegółowym: weryfikacja tego, jakie specyficzne aspekty sprawczości i wspólnotowości postrzegane są jako powiązane z wadami i zaletami zespołów zróżnicowanych kulturowo (ZZK).

Uczestnikami badań byli studenci kierunku International Management Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. W ramach studiów na tym kierunku słuchacze, pochodzący zarówno z Polski, jak i zagranicy, współpracują w międzynarodowych zespołach przy projektach realizowanych w ramach programu nauczania. Badanie przeprowadzono pod koniec roku akademickiego, co pozwala przyjąć założenie o posiadaniu pewnego poziomu doświadczenia we wspólnej pracy. Średni wiek badanych wynosił 22 lata ( $Me = 23$ ,  $SD = 2$ ). W tabeli 1 przedstawiono liczbę uczestników badania wraz ze wskazaniem kraju pochodzenia. Oczywiście liczebności osób pochodzących z poszczególnych krajów są zbyt małe, aby uprawniały one do porównań pomiędzy nimi, nie było to też celem niniejszego badania.

**Tabela 1. Liczba uczestników badania z uwzględnieniem płci i kraju pochodzenia**

	Polska	Chiny	Francja	Hiszpania	Włochy	Ukraina	Rosja	Finlandia	Suma
Kobiety	41	25	3	1	0	1	1	0	72
Mężczyźni	22	8	5	3	3	0	0	1	42
Suma	63	33	8	4	3	1	1	1	114

Źródło: Opracowanie własne.



Autorzy artykułu skupili się na badaniu młodych ludzi, którzy w przyszłości mogą kierować i współpracować w ramach ZZK. Wydaje się więc, że sposób w jaki postrzegają i wartościują możliwości współpracy w takich zespołach może mieć kluczowe znaczenie dla podejmowania dalszych decyzji zawodowych w tym obszarze.

## **Metoda i wyniki badania**

W celu odpowiedzi na postawione pytania badawcze respondentów poproszono o wymienienie trzech najważniejszych ich zdaniem zalet i wad pracy w ZZK<sup>3</sup>. Analiza wszystkich otrzymanych odpowiedzi pozwoliła na zidentyfikowanie ich głównych kategorii wraz z częstotliwością wskazań. Dodatkowo przeprowadzono analizę dotyczącą odpowiedzi podawanych przez respondentów jako pierwsze (odpowiedzi pierwszej rangi). Następnie na podstawie opisanego przez Wojciszke [2010, ss. 344–353] stopnia, w jakim różne cechy są postrzegane i wartościowane przez ludzi jako wiążące się z wymiarem sprawczości i/lub wspólnotowości, dokonano klasyfikacji odpowiedzi uzyskanych w ramach niniejszego badania. W tabeli 2. przedstawiono kategorie odpowiedzi dotyczących najważniejszych zalet pracy w ZZK z uwzględnieniem sumy wszystkich wskazań oraz wskazań pierwszej rangi. Ostatnia kolumna tabeli 2 zawiera z kolei informację o tym, do którego z wymiarów każda z wymienionych przez badanych zalet została zaklasyfikowana.

Biorąc pod uwagę sumę wszystkich odpowiedzi dotyczących zalet pracy w ZZK przeważająca większość, bo aż 90%, dotyczyła wymiaru sprawczości. Zdecydowanie najczęściej (29%) respondenci wskazywali na możliwość powstawania w tego rodzaju zespołach „kreatywnych i innowacyjnych pomysłów” oraz na „zróżnicowanie perspektyw poznawczych” (26%), które mogą przyczynić się do rozwiązywania złożonych zadań. Kolejne najczęściej wymieniane zalety (15%) dotyczyły „zróżnicowania kompetencji”, w tym wiedzy, umiejętności i doświadczenia członków zespołu, oraz „zwiększonej efektywności pracy” (10%), określanej np.: krótszym czasem czy lepszą jakością lub wydajnością działania zespołu, a także „możliwością uczenia się od innych” (10%), w tym nowych umiejętności, sposobów działania, a także języka. Najrzadziej wymieniane były zalety związane z wymiarem wspólnotowości, to jest „zróżnicowaniem kulturowym”, w którym wskazywano przede wszystkim na możliwość spotkania, po-

---

<sup>3</sup> Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu składał się z kilku części dotyczących między innymi preferencji do pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo w zależności od wymagań stawianych przed zespołem, a także etapów projektu biznesowego podejmowanego przez zespół. W prezentowanym opracowaniu skupiono się na analizie tych wyników, które bezpośrednio związały się z celem opracowania.



znania, współpracy z ludźmi z innych kultur (7%) oraz „atmosferę pracy”(3%) w tym otwartość, tolerancję, wspólne zaufanie.

**Tabela 2. Kategorie zalet pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo z uwzględnieniem sumy wskazań, wskazań pierwszej rangi oraz wymiarów sprawczości/wspólnotowości**

Kategorie główne	Suma wskazań		Wskazania pierwszej rangi		Wymiar sprawczości/ wspólnotowości
	N	%	N	%	
Kreatywność/Innowacyjność pomysłów	84	29	39	33	Sprawczość
Zróżnicowania perspektyw poznawczych	77	26	38	32	Sprawczość
Zróżnicowania kompetencji	45	15	8	7	Sprawczość
Możliwość uczenia się od innych	30	10	3	3	Sprawczość
Efektywność pracy	29	10	10	8	Sprawczość
Zróżnicowanie kulturowe	20	7	17	14	Wspólnotowość
Atmosfera pracy	8	3	4	3	Wspólnotowość

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując wyniki wszystkich odpowiedzi dotyczących zalet pracy w ZZK ze wskazaniami pierwszej rangi, czyli odpowiedziami podawanymi przez respondentów jako pierwsze, wyraźnie widoczne są różnice w częstotliwości podawania przez respondentów określonych kategorii zalet. Nadal najczęściej wskazywanymi, a nawet proporcjonalnie częściej niż to miało miejsce w analizie wszystkich otrzymanych odpowiedzi, są zalety należące do kategorii „kreatywnych i innowacyjnych pomysłów” (33%) oraz „zróżnicowania perspektyw poznawczych”(32%) czyli dotyczące wymiaru sprawczości. Ale trzecia co do częstotliwości wskazań jest kategoria „zróżnicowania kulturowego” (14%) dotycząca wymiaru wspólnotowości. Dopiero po niej, z różnicą 6 punktów procentowych, podawane są zalety związane z „efektywnością pracy” (8%), a następnie „zróżnicowaniem kompetencji” (7%)

Analiza odpowiedzi uzyskanych na pytanie dotyczące wad pracy w zespole zróżnicowanym kulturowo pozwoliła na zidentyfikowanie pięciu kategorii głównych. Wskazano w nich cztery kategorie tożsame z kategoriami zidentyfikowanymi w odniesieniu do zalet, to jest: „atmosferę pracy”, „zróżnicowanie kulturowe”, „efektywność pracy”, „zróżnicowanie perspektyw poznawczych” oraz jednej nowej kategorii wad odnoszących się do „trudności w komunikacji”. Wszystkie zidentyfikowane kategorie wad pracy w ZZK przedstawiono w tabeli 3 wraz z uwzględnieniem sumy wszystkich wska-





zań w danej kategorii, wskaźników pierwszej rangi oraz informacją o tym, do którego z wymiarów każda z kategorii wad została zaklasyfikowana.

**Tabela 3. Kategorie wad pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo z uwzględnieniem sumy wskaźników, wskaźników pierwszej rangi oraz wymiarów sprawczość/wspólnotowość**

Kategorie główne	Suma wskaźników		Wskaźniki pierwszej rangi		Wymiary sprawczość/wspólnotowość
	N	%	N	%	
Atmosfera pracy	76	26	32	27	wspólnotowość
Trudności w komunikacji	70	23	47	40	wspólnotowość i sprawczość
Zróżnicowanie kulturowe	70	23	16	15	wspólnotowość
Efektywność pracy	63	21	13	11	sprawczość
Zróżnicowanie perspektyw poznawczych	19	7	8	7	sprawczość

Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę sumę wszystkich odpowiedzi dotyczących wad pracy w ZZK najczęściej wskazywano kategorie odnoszące się do wymiarów wspólnotowości. Były to: „atmosfera pracy” (26%) obejmująca np.: brak zaufania, brak tolerancji, wykorzystywanie stereotypów i uprzedzeń oraz wynikające z tego konflikty. Kolejna kategoria odnosząca się do wymiaru wspólnotowości dotyczyła „zróżnicowania i barier kulturowych” (23%) i obejmowała różnice w zachowaniu pracowników pochodzących z różnych kultur, brak znajomości zasad takich zachowań, w tym także w odniesieniu do nawiązywania i budowaniu relacji. Tak samo często wskazywane były wady należące do kategorii „trudności w komunikacji” (23%), obejmujące zarówno wymagania i trudności związane z koniecznością używania języka obcego oraz barierami w procesach przekazywania informacji. Warto w tym miejscu podkreślić, że „komunikowanie się” jest definiowane w takim samym stopniu jako wymiar wspólnotowy, jak i sprawczy [Abele, Wojciszke 2007]. Wynika to z faktu, że proces komunikacji może jednocześnie służyć przekazywaniu informacji związanych z wykonywanymi zadaniami, jak i budowaniu relacji międzyludzkich. Kolejne dwie zidentyfikowane kategorie wad to „niższa efektywność pracy” (21%) obejmująca między innymi dłuższy czas niezbędny do wykonania zadania, niższą wydajność itp. oraz najrzadziej wskazywane (7%) „zróżnicowanie perspektyw poznawczych” dotyczące wymiaru sprawczości.

Opierając się na powyższych wynikach można stwierdzić, że badani respondenci wskazują najczęściej, bo w 49% wszystkich odpowiedzi, na te wady pracy w ZZK, które dotyczą wymiaru wspólnotowości. Wymiaru „sprawczość” dotyczy 28% wszystkich odpowiedzi.

Porównanie wyników wszystkich uzyskanych odpowiedzi dotyczących wad pracy ZZK z odpowiedziami pierwszej rangi wskazuje na wyraźne różnice w częstotliwości podawania przez respondentów odpowiedzi należących do poszczególnych kategorii. W odpowiedziach pierwszej rangi zdecydowanie wzrasta znaczenie kategorii „trudności w procesie komunikacji” (40%), co oznacza, że wady identyfikowane z tą kategorią są najczęściej wymieniane przez respondentów jako pierwsze. Znaczenie kolejnej kategorii odpowiedzi jaką jest „atmosfera pracy” dotyczącej wymiaru wspólnotowości, oscyluje na podobnym (w porównaniu z sumą wszystkich wskazań) poziomie 27%, co plasuje ją w hierarchii jako drugą kategorię. Trzecią kategorią odnoszącą się do wymiaru wspólnotowości jest „różnicowanie kulturowe”.

Zaprezentowane wyniki pozwalają stwierdzić, że biorąc pod uwagę odpowiedzi pierwszej rangi dotyczące wad pracy w ZZK respondenci najczęściej wskazują na kategorie odnoszące się do wymiaru wspólnotowości lub wspólnotowości – sprawczość. Natomiast najrzadziej wskazywali na kategorie odnoszące się do wymiaru sprawczość.

## Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzona analiza wyników pozwoliła odpowiedzieć na pytania wynikające z ogólnego i szczegółowego celu badania w następujący sposób:

- 1) w postrzeganiu i ocenie zalet i wad pracy w ZZK dominują odmienne wymiary oceny:
  - w sytuacji postrzegania i oceny zalet pracy w tego rodzaju zespołach dominuje wymiar sprawczości opisujący skuteczność w działaniu, zdolności do realizowania obranych celów i nastawienie na efektywne wykonanie zadań;
  - w przypadku postrzegania i oceny wad, dominującym jest wymiar wspólnotowości, rozumiany jako nastawienie na innych ludzi, budowanie relacji i stawianie się częścią zespołu;
- 2) zalety, związane najczęściej z wymiarem sprawczości, dotyczyły głównie możliwość powstawania w tego rodzaju zespołach „kreatywnych i innowacyjnych pomysłów” oraz „różnicowania perspektyw poznawczych”, a także „różnicowania kompetencji”, „zwiększonej efektywności pracy” i „możliwości uczenia się od innych”;



3) wady, związane najczęściej z wymiarem wspólnotowości, dotyczyły głównie „atmosfery pracy” oraz „różnicowania i barier kulturowych”. Należy jednocześnie podkreślić, że kategoria wad określana mianem „trudności w komunikacji” klasyfikowana jest zarówno na wymiarze sprawczości jak i wspólnotowości.

Warto dodatkowo podkreślić, że w przypadku analizy biorącej pod uwagę tylko wskazania pierwszej rangi:

- w postrzeganiu i ocenie zalet pracy w ZZK zauważalne jest zwiększenie znaczenia wymiaru wspólnotowości. Trzecia co do częstotliwości wskazań jest kategoria „różnicowanie kulturowe”;
- w postrzeganiu i ocenie wad pracy w takich zespołach absolutnie dominująca staje się kategoria „trudności w komunikacji” klasyfikowana w obu wymiarach.

Uzyskane w badaniu wyniki prowadzą także do konkluzji o znaczeniu praktycznym. Wiedza o tym, w jaki sposób ludzie postrzegają i oceniają ewentualną możliwość pracy w ZZK można wykorzystać zarówno w procesie edukacji przyszłych pracowników i managerów, jak i w trakcie całego procesu tworzenia i zarządzania zespołem.

Jednym z istotnych aspektów, który warto poruszyć w procesie edukacji młodych ludzi przygotowywanych do funkcjonowania we współczesnych wielokulturowych organizacjach jest kwestia ryzyk, jakie powiązane są z pracą zespołów zróżnicowanych kulturowo. W świetle uzyskanych i opisanych w niniejszym artykule rezultatów można pokusić się o twierdzenie, że kluczowe jest położenie nacisku na nabywanie przez ludzi kompetencji związanych z budowaniem w zespole odpowiedniej atmosfery pozwalającej tworzyć wysoki poziom zaufania. Kategoria wspólnotowości powinna być bowiem uważana za podstawową w procesie postrzegania innych oraz radzenia sobie z wyzwaniem związanym z komunikacją w zespole, która okazała się w oczach uczestników badania najczęstszą potencjalną wadą pracy w ZKK, a także może w znaczącym stopniu przełożyć się na ich sprawne działania, a w efekcie na końcowy sukces. Może być to związane z tym, że budowanie dobrej atmosfery w zespole jest tak zwaną kompetencją miękką, która to umiejętność może być uważana za mniej istotną w procesie edukacji wyższej niż na przykład rozwój kompetencji technicznych. Uzyskane rezultaty badań wskazują na to, że czas poświęcony na uczenie tego, jak tworzyć zaufanie w zespole może być istotnym przyczynkiem do przygotowania przyszłych liderów i specjalistów sprawnie funkcjonujących w zglobalizowanym świecie. Wydaje się bowiem, że przez to, że wymiar wspólnotowości jest podstawowy, zalety sprawcze ZZK mogą nie mieć możliwości ujawnienia się w pełni, jeśli najpierw nie wytworzą się odpowiednie relacje czy atmosfera pracy.

Praktyczna implikacja uzyskanych wyników skierowana powinna być także do osób, które zarządzają ZKK. Jak wspomniano w części teoretycznej artykułu, ocena



innych ludzi przez pryzmat wspólnotowości i sprawczości może być do pewnego stopnia zależna od kontekstu. Nawet podobne czy tożsame działania mogą być różnie postrzegane w zależności od sposobu ich interpretacji. W sytuacji, gdy na przykład w zespole pojawiają się silne rozbieżności w patrzeniu na określony problem, mogą one być przez jego członków widziane jako dowód na niezgodę (związaną ze złą atmosferą i wspólnotowością) albo jako naturalna konsekwencja różnych perspektyw (pozwalających znaleźć kreatywne rozwiązanie). Osoba zarządzająca zespołem zarówno na etapie jego formowania i ustalania zasad współpracy, jak i potem w czasie koordynowania pracy może wpływać na to, jak takie sytuacje będą interpretowane. W sposób oczywisty normy, które do pewnego stopnia wprowadza i modeluje zarządzający zespołem powinny wspierać interpretacje pozwalające na możliwie najbardziej sprawne działania zespołu [Gellert, Nowak 2008].

## Bibliografia

- Abele A.E., Wojciszke B. (2007), *Agency and communion from the perspective of self versus others*, „Journal of personality and social psychology”, 93(5), ss. 751–763.
- Ames D.R., Bianchi E.C. (2008), *The agreeableness asymmetry in first impressions: perceivers' impulse to (mis)judge agreeableness and how it is moderated by power*, „Society for Personality and Social Psychology”, 34(12), ss. 1719–1736.
- Chhokar J.S., Brodbeck F.C., House R.J. (red.) (2013), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, Routledge, Londyn.
- Chmiel N. (2006), *Psychologia Pracy i Organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Cuddy A.J., Glick P., Beninger A. (2011), *The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations*, „Research in Organizational Behavior”, 31, ss. 73–98.
- Cuddy A.J., Fiske S.T., Glick P. (2008), *Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map*, „Advances in experimental social psychology”, 40, ss. 61–149.
- Fisher S.G., Hunter T.A. (1997), *Team or group? Managers' perceptions of the differences*, „Journal of Managerial Psychology”, 12(4), ss. 232–242.
- Fiske S.T., Cuddy A.J., Glick P. (2007), *Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence*, „Trends in cognitive sciences”, 11(2), ss. 77–83.
- Gellert M., Nowak C. (2008), *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Kervyn N., Yzerbyt V., Demoulin S. i in. (2008), *Competence and warmth in context: The compensatory nature of stereotypic views of national groups*. „European Journal of Social Psychology”, 38(7), ss. 1175–1183.



- Markus H.R., Kitayama S. (1991), *Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation*, „Psychological review”, 98(2), ss. 224–253.
- Moskowitz G.B. (2009), *Zrozumieć siebie i innych: Psychologia poznania społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Radkiewicz P., Skarżyńska K., Hamer K. (2013), *The Influence of the Big Two. The Perception of People in Relation to Negativistic Beliefs About the Social World*, „Social Psychology”, 44(2), ss. 75–83.
- Schultz D.P., Schultz S.E. (2011), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stankiewicz K., Ziemiański P. (2015), *To Work or Not to Work... in a Multicultural Team?*, „Journal of Intercultural Management”, 7(4), ss. 101–112.
- Wojciszke B. (2010), *Sprawczość i wspólnotowość: podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Wojciszke B., Abele A.E. (2008), *The primacy of communion over agency and its reversals in evaluations*, „European Journal of Social Psychology”, 38(7), ss. 1139–1147.
- Wojciszke B., Bazinska R., Jaworski M. (1998). *On the dominance of moral categories in impression formation*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, 24(12), ss. 1251–1263.