

Irena Kamińska-Radomska

## Kulturowe uwarunkowania kierowania zespołem ludzkim

Dla zapewnienia sukcesu w kierowaniu zespołem ludzkim istotne jest uwzględnienie kultury organizacji, którą tworzą wszyscy jej członkowie, niezależnie od tego, czy pochodzą z jednego kraju, czy jest to zespół wielonarodowy. Nie istnieje jeden uniwersalny ponadnarodowy model kierowania zespołem. Te same rozwiązania, które są skuteczne w jednym kraju, mogą być przyczyną niepowodzeń w kierowaniu zespołem w innym.

Poznanie kultury zarządzanej organizacji – z punktu widzenia różnic kulturowych – znacznie ułatwia kierowanie zespołem ludzkim, pozwala usprawnić komunikację międzyludzką i w konsekwencji osiągać cele. Dobranie właściwych metod diagnozowania kultury i doskonalenia komunikacji interpersonalnej przynosi dobre rezultaty. W artykule przedstawiono szereg doświadczeń przeprowadzonych podczas zajęć warsztatowych w organizacjach oraz ćwiczeń z grupami studentów.

**Słowa kluczowe:** kultura (*culture*), zarządzanie (*management*), komunikacja międzykulturowa (*intercultural communication*), kontekst kulturowy (*cultural context, matrix*)

Kadra menedżerska, zarządzając zespołem w korporacji międzynarodowej, niejednokrotnie nie uwzględnia osobliwości kulturowych grupy. Zdarza się, że menedżerowie innego pochodzenia niż zespół, którym kierują, stosują instrumenty przejęte z kraju własnego pochodzenia, traktując je jako uniwersalne. Po wdrożeniu – mimo że te same rozwiązania były skuteczne w kraju ojczystym – w innej kulturze efekt okazywał się odwrotny od zamierzonego. Fons Trompenaars (1998, s. 13) wymienia wielu guru zarządzania (m.in. Frederica Taylora, Petera Druckera, Toma Petersa), którzy uważali, że istnieje jeden najlepszy sposób zarządzania. Trompenaars wykazuje, jak bardzo się mylili. Opiera swoje wnioski na wieloletnim doświadczeniu:

„Przedstawione tu analizy różnorodnych formacji kulturowych to efekt piętnastu lat badań naukowych. Informacje o wielu zdarzeniach i zjawiskach wspomnianych w książce zostały zebrane w trakcie z górą tysiąca szkoleń zorganizowanych w ponad dwudziestu krajach”.

Poza wieloletnimi badaniami dogłębnie analizuje przypadek amerykańskiej firmy MCC, która wdrażała w różnych państwach system wynagrodzenia „płaca za wyniki”. Po jego wprowadzeniu pracownicy zaczęli się zwalniać, uznając ten system za niesprawiedliwy, i w efekcie sprzedaż globalnie spadła. W krajach o kulturze partykularnej (w przeciwieństwie do amerykańskiego uniwersalizmu) liczy się kontekst, szczególnie sytuacja pracownika, a nie indywidualne wyniki. Ponadto w krajach hierarchicznych (w przeciwieństwie do amerykańskiego egalitaryzmu) nie wypada, żeby dobry sprzedawca zarabiał więcej od przełożonego, z kolei w kulturze kolektywnej liczy się wynik całej grupy, a więc najlepszy pracownik wręcz zwolni tempo swoich działań, żeby nie mieć wyższego wynagrodzenia od pozostałych członków zespołu, ponieważ byłoby to niesprawiedliwe wobec innych.

Dlatego bardzo cenne jest zbadanie i tym samym poznanie kultury zarządzanej grupy i dostosowanie wszelkich mechanizmów zarządzania do tej kultury.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie wpływu kultury organizacyjnej na kierowanie zespołem ludzkim oraz na skuteczność w wykonywaniu zadań przy spontanicznej komunikacji zespołów jednokulturowych (polskich) w międzynarodowych korporacjach i grupach studentów. Przedstawiono metody diagnozowania i doskonalenia komunikacji w zespole po zastosowaniu niewielkiej korekty działania uwzględniającej osobliwości kulturowe tegoż zespołu.

Wiadomo, że każda grupa ludzi (naród/organizacja/rodzina), którą łączą jakieś więzi, tworzy pewne rytuały, zasady, wzorce zachowania, uznawane za właściwe, akceptowane i dające poczucie przynależności do tejże grupy (zob. Ożóg, 2014; Wiśniewska, 2016). Ożóg (2014, s. 246) wskazuje, że: „Członek grupy, aby mieć swoisty komfort pełnej przynależności, musi wypełniać te zasady”. Duży wpływ na kulturę organizacji ma kultura narodowa. Naród jest największą grupą społeczną o wspólnych wzorcach zachowania, opartych na względnie<sup>1</sup> tych samych wartościach. W obrębie narodu działają mniejsze organizacje (przedsiębiorstwa, korporacje i inne grupy), które również wytwarzają swą niepowtarzalną kulturę, będącą wypadkową zachowania poszczególnych jej członków.

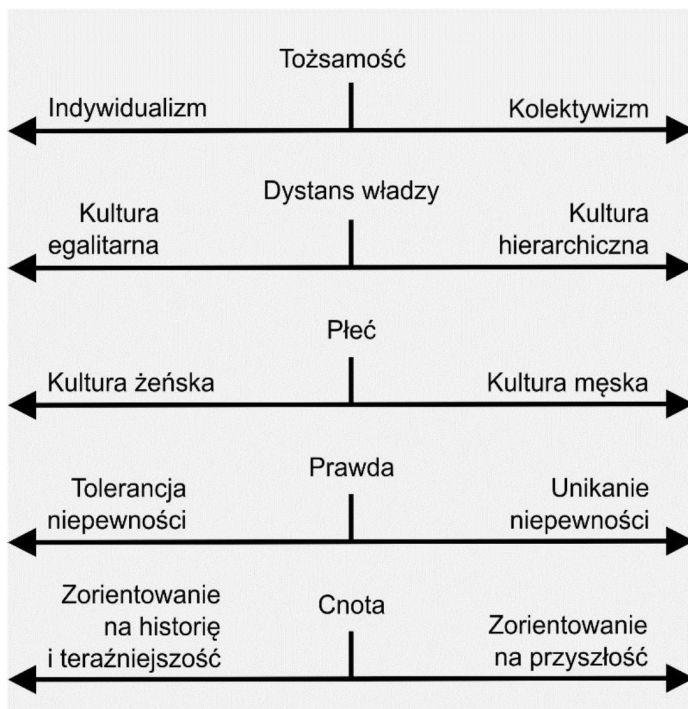
1 Niektóre wartości lub ich hierarchia może się jednostkowo różnić. Aby można było mówić o narodowym wymiarze jakiegos przejawu kultury, musi być uznany i występować u zdecydowanej większości przedstawicieli danej grupy (Geert Hofstede).

W obrębie organizacji nakładają się na siebie indywidualne formy zachowania poszczególnych jednostek, będących przedstawicielami jednego kraju/narodu lub różnych narodów/państw, np. w korporacjach lub organizacjach międzynarodowych – formy, które wzajemnie przenikają się, tworząc specyficzną i niepowtarzalną kulturę. Niekoniecznie będącą średnią, wynikającą z sumy reprezentowanych kultur, lecz tak zwaną kulturę negocjowaną: „Kiedy członkowie dwóch różnych narodowych lub organizacyjnych kultur łączą się, powstaje kultura negocjowana. (...) Oczywiście będzie powiązana z reprezentowanymi kulturami, ale nie będzie odzwierciedlać ani jednej, ani drugiej kultury w całości. Jeśli mamy kulturę A i B, kulturą negocjowaną nie będzie ani A, ani B, ani A+B” (Brannen 2003, s. 33). W wyniku połączenia powstanie pewna adaptacja poszczególnych kultur. Przyczyny takiego stanu rzeczy mogą być różne. Duży wpływ na kulturę organizacji mają przede wszystkim członkowie wyższego szczebla organizacji, w szczególności w sytuacji, kiedy organizacja ma charakter hierarchiczny. Ponadto oddziałują na nią: płeć członków organizacji (Gajdzik, 2016), otwartość na zmiany, hierarchiczność kultur i inne.

Antropolodzy zajmujący się badaniem różnic kulturowych niejednokrotnie napotykać na bariery tzw. poprawności politycznej w opisie poszczególnych kultur narodowych. Niektóre w pełni uprawnione opinie, wynikające z badań, odbierane są przez samych badanych jako krzywdzące i oceniające. Autorka doświadczyła również osobiście podobnej reakcji studenta z Niemiec, kiedy podczas zajęć z komunikacji międzykulturowej ilustrowała pewien aspekt kulturowy przykładem. Omawiany był wtedy incydent z 2000 roku, jaki zdarzył się na lotnisku w Frankfurtcie, kiedy to delegacja najwyższych władz z Korei Północnej, udająca się na szczyt ONZ do Nowego Jorku w celu podjęcia rozmów z władzami Korei Południowej, została poddana kontroli osobistej. Takie potraktowanie najwyższych władz państwa spowodowało zmianę decyzji północnokoreańskiej delegacji i jej powrót do kraju. W tym konkretnym wypadku odpowiedzialnymi za kontrolę osobistą byli akurat urzędnicy USA, jednak student, nie wysłuchawszy do końca przykładu, natychmiast zareagował komentarzem: „Oczywiście, jak coś jest nie tak, to wina jest Niemców”, po czym z ulgą przyjął do wiadomości, że to nie działania jego państwa zniweczyły próbę pojednania obu Korei.

Podjęwając się badania i opisu kultury narodowej konkretnego państwa, antropolodzy są świadomi tego, że narażają się na opór reprezentantów opisywanych kultur (nie ma kultur idealnych). Aby uniknąć negatywnych reakcji, Gert Hofstede we współpracy z Paulem Pedersenem oraz synem Geertem Hofstedem stworzyli narzędzie służące do analizy różnic kulturowych, pozwalające na neutralny i obiektywny osąd. Z pięciu wymiarów (współczynników) wyprowadzają po dwie przeciwne kultury syntetyczne (Hofstede, Pedersen, Hofstede, 2002).

Rysunek 1. Dziesięć sztucznych kultur według Gerta Hofstede'a.



Źródło: opracowanie własne

1. Tożsamość: indywidualizm i kolektywizm; tożsamość członków kultury indywidualistycznej zależy od nich samych, ich osobistych dokonań, a nie od relacji i przynależności do grupy, z której pochodzą, jak w kulturach kolektywnych, w których grupa determinuje tożsamość jednostki.

2. Płeć: kultura męska (*mascul*) i żeńska (*fem*); w kulturze męskiej jest wyraźny podział ról społecznych przypisywanych kobietom i mężczyznom. Mężczyzna powinien być męski w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, a kobieta – delikatna i troskliwa. W kulturze żeńskiej zarówno mężczyźni, jak i kobiety nastawieni są na opiekuńczość.

3. Dystans władzy: kultura hierarchiczna i egalitarna; w kulturach hierarchicznych władza jest atrybutem i daje przywileje. Kultury egalitarne postrzegają władzę jako coś wręcz wstydlivego, co należałoby pomniejszyć<sup>2</sup>.

2 Barbara Czarniawska przy okazji badań administracji szwedzkiej bardzo sugestywnie opisuje stosunek do władzy w kulturze egalitarnej: „Władza stanowiła negatywne, ale naturalne, niemal biologiczne zjawisko, które nie zależy od ludzkiej woli, ale powinno być przez tę wole kontrolowane. W najbardziej negatywnych opisach władza traktowana była jak coś w rodzaju kurzu czy pleśni, która zbiera się w kątach, jeśli się nie sprząta” (Czarniawska, 2013, s. 52).

4. Prawda: unikanie niepewności i tolerancja niepewności; kultury unikające niepewności charakteryzują się oporem przed zmianą, niechęcią do obcych oraz dążeniem do tworzenia procedur, planów i zasad; kultury tolerujące niepewność wykazują się większym zaufaniem, elastycznością, a zmiany i nowości traktują jako wyzwania i przygodę.

5. Cnota: nastawienie na przyszłość oraz nastawienie na historię i teraźniejszość; kultury z orientacją na przyszłość są oszczędne i przezorne, natomiast działania kultur zorientowanych na przeszłość i teraźniejszość nastawione są na celebrowanie i zachowanie twarzy bez względu na możliwości materialne.

Gert Hofstede zamieszcza i udostępnia w internecie instrument, jakim są wyniki badań pokazujące wymiar liczbowy poszczególnych współczynników dla konkretnych kultur narodowych. Wśród 27 państw są również wyniki badań Polski (zob tabela 1).

**Tabela 1.** Kultura polska według Gerta Hofstede'a

Wymiar	Dystans władzy	Indywidualizm	<i>Mascu</i>	Unikanie niepewności	Zorientowanie na przyszłość
Polska	68	60	64	93	38

Źródło: opracowanie własne

Jak czytać wskaźniki?

Można uznać, że liczba 50 to wynik neutralny dla poszczególnych wymiarów:

- dystans władzy: powyżej 50 – kultura hierarchiczna (im bliżej 100, tym bardziej hierarchiczna), poniżej 50 – kultura egalitarna (im bliżej zera, tym bardziej egalitarna);

- indywidualizm: powyżej 50 – kultura indywidualistyczna, poniżej 50 – kolektywna;

- *mascu*: powyżej 50 – kultura męska (*mascu*), poniżej 50 – kultura żeńska (*femf*);

- unikanie niepewności: powyżej 50 – kultura unikająca niepewności, poniżej 50 – kultura tolerująca niepewność;

- zorientowanie na przyszłość: powyżej 50 – kultura zorientowana na przyszłość, oszczędna, poniżej 50 – zorientowana na historię i teraźniejszość.

Jeśli dwa kraje reprezentują podobną kulturę, to przy nawet niewielkiej różnicy w wysokości współczynników przedstawiciele jednej kultury narodowej będą postrzegać przedstawicieli innej kultury narodowej, jakby reprezentowali inne bieguny. Na przykład hierarchiczna Słowacja (100) będzie postrzegać Polskę też hierarchiczną (68) jako kraj egalitarny.

## Obserwacja uczestnicząca jawna podczas eksperymentów opartych na nauce przez doświadczenie (Jenner 2003, s. 128–135)

Jak ważne jest uwzględnienie kultury organizacyjnej, pokazuje szereg eksperymentów mających na celu wykazanie znaczenia cech kulturowych w działaniu zespołu i uwzględnienie tych cech w kierowaniu zespołem poprzez moderowanie zachowania jej członków. Istotą metody określanej jako nauka przez doświadczenie (Jenner, 2003, s. 128) jest to, aby grupa sama doświadczała problemów wynikających z osobliwości kulturowych i sama też podczas tak zwanego debriefingu (Thiagarajan, 2003, s. 85) wypracowywała mechanizmy, standardy, procedury, które mogłyby usprawnić współdziałanie i osiąganie celów. Ma to zarówno znaczenie w grupach międzynarodowych, jak i narodowo jednolitych: poznanie kultury narodowej z perspektywy badań międzykulturowych ma takie samo przełożenie na efektywność działania zespołu i skuteczność w kierowaniu zespołem.

Autorka przeprowadziła doświadczenia w latach 1998–2016 podczas cykli warsztatów dla różnych korporacji działających na terenie Polski (jednolitych narodowo i międzynarodowych) oraz dla międzynarodowych grup studentów na zajęciach z komunikacji międzykulturowej w programie Erasmus, a także w ramach pracy dydaktycznej w Clark University. Liczba uczestników w każdej grupie wynosiła od 10–30 osób. Zajęcia miały przede wszystkim na celu usprawnienie komunikowania się członków zespołu i dążenie do współpracy.

Zespoły w formie nauki przez doświadczenie otrzymywały zadania do wykonywania w utrudnionych warunkach z koniecznością rozwiązywania problemów. Podobne zadania były zarówno w grupach jednokulturowych, polskich, jak i wielokulturowych – z innych państw (również z Polski). W grupach wielokulturowych ćwiczenie przebiegało różnie, inaczej niż w polskich grupach. W niniejszej pracy przedstawiono doświadczenia w jednokulturowych zespołach polskich.

Ćwiczenia miały na celu:

- usprawnić komunikację w zespole,
- ukierunkować zespół na współpracę,
- zwiększyć wydajność i skuteczność działania zespołu.

Zespoły otrzymywały za zadanie ułożyć figurę geometryczną (np. kwadrat) z liny o długości około dziesięciu metrów przy zawiązanych oczach. Czas na wykonanie ćwiczenia był nieograniczony. Przed realizacją ćwiczenia przedstawiane były warunki przyjęcia wykonania zadania:

- w momencie zakończenia zadania wszystkie osoby biorące udział w ćwiczeniu powinny mieć swoje dłonie na linii;
- wszyscy członkowie zespołu muszą wyrazić opinię, że są zadowoleni z rezultatu, zanim zdejmą opaski z oczu.

W pierwszych sekundach realizacji zadania, jeszcze zanim następuje sygnał do działania i założenia opasek, niemal wszyscy członkowie zespołu starają się mówić naraz, chcąc wykorzystać jak najwięcej czasu przy nieograniczonej przez zakrycie oczu komunikacji. Jedyne pierwsze zdania rzucane pośpiesznie stanowią komunikację w całym zespole. Jest to forma komunikowania, a nie komunikowania się, ponieważ generalnie nikt nikogo nie słucha, panuje chaos i przekrzykiwanie się. Po kilkudziesięciu sekundach, poza ogólnogrupową komunikacją, rozmowy zaczynają odbywać się w parach lub innych małych podgrupach. Uczestnicy nie są równomiernie przemieszani pod względem płci: najczęściej mężczyźni i kobiety stoją oddzielnie (wyjątek stanowią sytuacje, kiedy w grupie są pary ze sobą związane), chociaż bez dystansu w stosunku do mężczyzn, czyli nie stoją oddzielnie.

Po upływie około minuty, kiedy komunikacja niewerbalna zostaje ograniczona (wszyscy założyli opaski na oczy i pozostaje jedynie możliwość kontaktu fizycznego – np.: dotykanie, poklepywanie), następuje powrót do pierwszej fazy komunikacji obejmującej cały zespół. Na tym etapie również ma miejsce przekrzykiwanie się, jednak nie wszyscy biorą w nim udział. Wylaniają się liderzy: czasem jeden, czasem nawet trzech. Na początku najczęściej są to tylko mężczyźni. Dopiero w późniejszej fazie ćwiczenia, kiedy zespół nie potrafi dojść do porozumienia, inicjatywę przejmują kobiety. Niektórzy uczestnicy ćwiczenia są całkowicie bierni. Po kilku minutach na ich twarzach widać znużenie. Kiedy lider narzuci sposób wykonania zadania, nie upewnia się, czy komunikat dotarł do wszystkich, nie sprawdza poziomu zrozumienia i akceptacji tej formy. Nie dba też o zaangażowanie wszystkich członków zespołu.

Niektóre osoby stojące początkowo beczynn timerstrzegają rozwiązanie, próbują zaproponować swój pomysł, lecz najczęściej robią to w takim stopniu intonacyjnie neutralnie, spokojnie, że nie są w stanie przebić się przez ogólny zgiełk. Cenne pomysły zostają zignorowane.

W trakcie wykonywania zadania padają zdania bez uwzględnienia braku możliwości widzenia: „podejdz tu”, „przesuń się w prawo”, „kto ma drugi kąt”, „ja tu będę stała”, „ile osób stoi koło mnie” itp. Bez widocznego punktu odniesienia zdania te pozbawione są sensu, na co jednak nikt lub prawie nikt nie zwraca uwagi (dosyć rzadko wybucha śmiech, kiedy uczestnicy uświadamiają sobie niedorzeczność niektórych wypowiedzi). Lider/liderzy ustawia/ją pozostałych członków zespołu według swojej koncepcji, od czasu do czasu słyhać opór lub krytykę: „to nie jest kwadrat”, „to jest bez sensu”, jednak mimo wszystko zespół wykonuje polecenia i stara się sprostać zadaniu. Pod koniec ćwiczenia pojawia się osoba, która zaczyna sprawdzać, czy faktycznie stworzona została wymagana figura. Sprawdzanie przeciąga się, ponieważ okazuje się, że kształt trzymanej liny nie przypomina wymaganej figury. Wiele osób jest już wyraźnie zniechęconych.

W końcu, najczęściej po upływie kilkunastu, a niejednokrotnie i kilkudziesięciu minut, lider przypomina wszystkim, żeby złapali linę i zgłasza, że zadanie zostało wykonane. Wszyscy mogą zdjąć opaski i spojrzeć na figurę. Najczęściej efekt jest daleki od ideału.

Najistotniejszy w ćwiczeniu jest *debriefing*, czyli skłanianie do refleksji, do dyskusji. Rozmowa taka przebiega trzyetapowo:

- odczucia uczestników podczas ćwiczenia,
- podobieństwa do realnych codziennych sytuacji,
- co można zrobić lepiej, czyli wnioski na przyszłość.

Uczestnicy w pierwszym etapie narzekają, że nikt nikogo nie słuchał, że nie wiadomo było, o co komu chodziło, niektórzy przyznają, że byli ignorowani, że samozwańczy liderzy traktowali ich przedmiotowo. Po pytaniu, dlaczego nic z tym nie zrobili, padała najczęściej odpowiedź: „I tak było tyle zamieszania, że nie miałyby to sensu”. Mimo wszystko niektórzy twierdzili, że dobrze się bawili.

Na drugim etapie debriefingu, kiedy mowa o korelacji ćwiczenia z rzeczywistością, uczestnicy doświadczenia niemal zawsze przyznają, że w codziennym życiu jest podobnie: występują te same problemy komunikacyjne, cele mogłyby być osiągnięte znacznie szybciej, a jakość wykonanych zadań mogłaby być bardziej satysfakcjonująca.

Na pytanie z trzeciej fazy debriefingu, co można zmienić i wprowadzić w życie, żeby uniknąć popełniania tych samych błędów, padają propozycje:

- wysłuchać wszystkich pomysłów,
- upewnić się, czy komunikaty są zrozumiałe,
- wyłonić lidera,
- przydzielić zadania, które zaangażują wszystkich członków zespołu,
- zaplanować proces wykonania zadania,
- ustalić kryteria jakości.

Po rozmowie i po wyciągnięciu wniosków, podano jeszcze czas, w jakim to zadanie zostało wykonane, i zadano pytanie, czy uczestnicy byliby w stanie szybciej wykonać podobne zadanie bez obniżenia poziomu jakości i czy przyjęliby takie wyzwanie. Gdy jednak ci sami uczestnicy dostają szansę zrobienia nowego ćwiczenia, kiedy pojawiają się emocje związane z chęcią pobicia rekordu czasu, popełniają dokładnie te same błędy. Dopiero po kolejnym ćwiczeniu członkowie zespołu zaczynają wdrażać zmiany, kiedy są w stanie zapanować nad emocjami i racjonalnie ocenić wcześniej wyciągnięte wnioski.

W tym doświadczeniu widoczny jest cały szereg osobliwości naszej kultury narodowej:

- hierarchiczność – członkowie zespołu (poza liderem/liderami) nie mieli siły przebicia i byli przez liderów ignorowani;



- kultura męska – nastawienie na wykonanie zadania ważniejsze od czynnika ludzkiego, brak troski o wszystkich członków zespołu, silne emocje, kiedy pojawia się czynnik współzawodnictwa, kobiety mają większą trudność wybicia się na poziom lidera;

- indywidualizm: brak dbałości o atmosferę pracy, o uczucia innych członków zespołu;

- unikanie niepewności: kontrola jakości wykonania zadania kosztem czasu i niezadowolenia zespołu, ignorowanie wniosków i trudność we wprowadzaniu zmian<sup>3</sup>.

Po przeprowadzeniu ćwiczeń uświadamiających przeszkody wynikające z naszej kultury narodowej i po wprowadzeniu wypracowanych procedur podobne zadania wykonywane były płynnie, a jeśli w trakcie działania zespołu występowały jakieś problemy, rozwiązywane były sprawniej oraz przy wysokim poziomie zaangażowania i większym zadowoleniu jej członków.

## Wnioski

Uwzględnienie w kierowaniu zespołem kultury zarządzanej organizacji (także jednolitej narodowo) znacznie ułatwia kierowanie zespołem ludzkim. Uwzględnienie osobliwości i/lub różnic kulturowych pozwala usprawnić komunikację międzyludzką i w konsekwencji osiągnąć cele. Niezbędne jest wykorzystanie właściwych metod diagnozowania kultury zespołu i ewentualnych różnic kulturowych w zespole, a także dobranie odpowiednich metod doskonalenia komunikacji członków zespołu, skierowanej na osiągnięcie celów. Jak pokazały przeprowadzone doświadczenia, cechy kulturowe członków zespołu miały wpływ na realizację zadań, na utrudnienia w osiągnięciu celów.

Przedstawione w artykule doświadczenia dotyczyły przede wszystkim zespołów złożonych z Polaków. Nie oznacza to jednak, że polska kultura może być w jakimkolwiek sposób wartościowana negatywnie. Każda kultura narodowa ma cechy, które z jednej strony mogą być korzystne, z drugiej – niekorzystne dla pracy w zespole. Nie ma kultur idealnych.

Dla osiągnięcia sukcesu w kierowaniu zespołem korzystne jest dogłębne poznanie kultury tego zespołu dla zrozumienia zachowania, aby je ewentualnie zmienić.

3 Te same doświadczenia przeprowadzone w grupach międzynarodowych generowały inne problemy i tym samym inne refleksje. W grupach zdominowanych przez bardziej powściągliwych Azjatów (Chiny, Kazachstan, Korea Południowa, Nepal) nie było przekrzykiwania się, a zgodnie z wysokim poziomem tolerancji niepewności proces kontroli jakości wykonania zadania był krótszy. Niemcy, Holendrzy i Czesi, którzy reprezentują kulturę egalitarną, chętnie zabierali głos i nie szczędzili krytyki, Francuzi zniechęcali się przy dużej rywalizacji, Meksykanie i Kolumbijczycy zabiegali bardziej o jakość współpracy niż o osiągnięcie celu itp.

Doświadczenie pokazuje, że po pewnym czasie (po kilku godzinach, a czasami dopiero po kilku dniach warsztatów doskonalących komunikację i współdziałanie) i po wprowadzeniu całego szeregu ćwiczeń uświadamiających przeszkody wynikające z naszej kultury narodowej zadania wykonywane były płynnie. Jeśli w trakcie działania zespołu występowały jakieś problemy, rozwiązywane były sprawniej oraz przy wysokim poziomie zaangażowania i zadowolenia jej członków. Przedstawiona metoda nauki przez doświadczenie połączona z debriefingiem w organizacjach i grupach studentów pozwala na wypracowanie szeregu wniosków, których uwzględnienie wpływa na skuteczność działania i ułatwia efektywne kierowanie zespołem. (2013, s. 21).

## Literatura

- Brannen M. Y. (2003), What is culture and why does it matter? w Boyacigiller N. A., Goodman R. A., Phillips M. E. (red.), *Crossing Cultures, Insights from Master Teachers*, New York, Routledge.
- Czarniawska B. (2013), *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa, Poltext.
- Fowler S., Mumford M. (1995), *Intercultural Sourcebook: Cross-Cultural Training Methods*, Yarmouth, Intercultural Press Inc.
- Gajdzik B. (2016), Różnorodność płciowa w przedsiębiorstwie hutniczym, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Gesteland R. (2000), *Różnice kulturowe, a zachowania w biznesie*, Warszawa, WN PWN.
- Hofstede G., Pedersen P. B., Hofstede G. (2002), *Exploring Culture, Exercises, Stories and Synthetic Cultures*, Yarmouth, Boston, London, Intercultural Press Inc.
- Hofstede G., *The Hofstede centre*, dostęp 19 maja 2016, <<https://geert-hofstede.com/poland.html>>.
- Jenner S. R. (2003), Apples and Oranges: an experiential exercise in crossing cultures, w Boyacigiller N. A., Goodman R. A., Phillips M. E. (red.), *Crossing Cultures, Insights from Master Teachers*, New York, Routledge.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji, metodologia badań terenowych*, Warszawa, WN PWN.
- Marx E. (2000), *Przełamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet.
- Ożóg K. (2014), Współczesna polska grzeczność językowa a postmodernizm, w Bloch J., Lewandowska-Jaros D., Pawelec R. (red.), *Grzeczność nie jest nauką łatwą ani małą*, Warszawa, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW.
- Stasik D. (2007), O grzeczności po indyjsku, w Marcjanik M. (red.), *Grzeczność na krańcach świata*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

- Thiagarajan S. (2003), *Design Your Own Games and Activities. Thiagi's Templates for Performance Improvement*, San Francisco, Pfeifer.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (1998), *Riding The Waves of Culture*, London, Nicolas Brealey Publishing.
- Wasylewicz J. (2005), Grzeczność holenderska w oczach Polaka, w Marcjanik M. (red.), *Grzeczność nasza i obca*, Warszawa, Wydawnictwo Trio.
- Wiśniewska S. (2016), Zarządzanie różnorodnością kulturową – aspekt teoretyczno-praktyczny, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.

### The Cultural Context of Managing Teams of People

#### Summary

It is vital to take into account the organizational culture that is created by all organization members, regardless of whether they are from a single country or form a multinational team, to guarantee success in managing a team of people. There is no single, universal model of managing a team that spans all nationalities. The same solutions that are effective in one country may be the cause of failure in managing a team in another.

Learning the management culture of an organization from the point of view of cultural differences significantly facilitates the management of a team of people and allows improved efficiency in interpersonal communications, which ultimately makes it possible to achieve goals. Choosing the proper methods for diagnosing a culture and improving interpersonal communications makes possible the achievement of good results. This article presents a series of experiments performed during workshops in organizations as well as during exercises with groups of students.

---

I r e n a K a m i ń s k a-R a d o m s k a – doktor nauk ekonomicznych. Jest wykładowcą na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach oraz w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Założycielka firmy szkoleniowej The Protocol School of Poland. Wiedzę z zakresu protokołu dyplomatycznego i wystąpień publicznych zdobywała w The Protocol School of Washington pod okiem największych ekspertów, m.in. u szefa protokołu Białego Domu, uzyskując certyfikat i międzynarodową licencję. Autorka wielu artykułów i książek: *Etykieta biznesu, czyli międzynarodowy język kurtuazji*, *Kultura biznesu. Normy i formy*, *Współczesna etykieta biznesu w codziennej praktyce w Polsce*. Gość/ekspert licznych polskich i zagranicznych stacji radiowych i telewizyjnych.