

w dziale ▶**Baza wiedzy
Warto przeczytać!****Komunikacja w organizacjach
zróżnicowanych kulturowo.**Renata Winkler
Wolters Kluwer
– Oficyna 2013**Karta Różnorodności
– wsparcie dla pracodawcy
i pracownika**Idea zarządzania różnorodnością nie jest jeszcze powszechnie znana polskim pracodawcom, niemniej zatacza wśród nich coraz szersze kręgi. Najczęściej pojawia się w korporacjach, do których trafia z zagranicznych spółek matek. | **s. 16**

Projekty w środowisku wielokulturowym

Różnorodność zwykle przywołuje na myśl hasła o współpracy i zgranych zespołach wnoszących wartość przez angażowanie jak najbardziej różnych od siebie ludzi. Właśnie – w większości hasła, a nie konkretne działania, a poza tym – gdzie jest ta wartość?





Po prostu fair

Odpowiedzialność społeczna leży u podstaw działań biznesowych Banku BPH. Chcemy być uczciwi, rzetelni i odpowiedzialni w stosunku do wszystkich grup interesariuszy. Ważnym elementem kultury banku jest uwzględnianie ich różnorodności. | s. 22



Potencjał tkwi w różnorodności

Współczesna gospodarka coraz bardziej się globalizuje. Takie środowisko pracy jest typowe dla sektora nowoczesnych usług dla biznesu, które zatrudniają w Polsce ponad 110 tys. osób – przedstawicieli różnych narodowości, kultur, płci i grup wiekowych. | s. 31



Izabela Markiewicz, Grzegorz Szałajko

Niezwykła różnorodność współczesnego świata nieustannie otwiera przed nami nowe możliwości. My jednak wciąż wolimy trwać w wierze, że jest inaczej, postrzegając urozmaicenie otoczenia niemal wyłącznie jako źródło zagrożeń. Rzeczywiście, duże organizacje, w których funkcjonujemy, nie sprzyjają delektowaniu się różnicami. To musi się jednak zmienić, ponieważ wchodząc w globalny biznes, ciągle napotykałyśmy gąszcz różnych wartości, przekonań i zachowań. Na rynku wygrywają ci, którzy nauczyli się sprawnie poruszać w tym gąszczu i korzystać z szans, które przynosi.

Wielokulturowy projekt

O tym, co niesie ze sobą różnorodność i jak nią zarządzać, opowiemy na przykładzie projektów. To poprzez nie wkraczamy w nowe obszary działalności i to one pozwalają nam ulepszać to, czym się zajmujemy. Jeżeli jeszcze nie zarządzacie różnorodnością w pełni świadomie, proponujemy rozpocząć od wprowadzenia polityki różnorodności właśnie w formie projektu. I to od początku realizowanego z uwzględnieniem reguł wielokulturowości.

Dzisiaj nikogo nie dziwią już projekty, w których uczestniczą osoby i organizacje rozproszone po świecie i/lub funkcjonujące w różnych kulturach. Zawdzięczamy to uczestnictwu w międzynarodowych rynkach, w tym rynku talentów. Rozwój technologii oraz nowe narzędzia komunikacji, które wysyłają treści szybko i wszędzie, są dodatkowymi katalizatorami tego procesu. Tak więc na co dzień pracujemy w grupach zróżnicowanych pod względem narodowości, wieku, subkultury. Ale czy mamy pewność, że ►

rzeczywiście się rozumiemy? Na ile nasze projekty są po prostu rozproszone, a na ile świadomie różnorodne i wielokulturowe?

Kompetencje kulturowe w zespole projektowym

Jednym z kluczowych wyróżników zespołów, które dobrze radzą sobie w zróżnicowanym środowisku, są kompetencje kulturowe lidera oraz członków zespołu:

- postawa otwartości, a zatem przyjęcie założenia, że nie jesteście tacy sami, ale różni, i ciągłe szukanie sposobów na nowe sposoby efektywnej współpracy;
- wiedza o kulturze grupy współpracowników (wartości, odmienność potrzeb, wzorce zachowań);
- umiejętność porozumienia się z grupą, a zatem kompetencje językowe, komunikacji interpersonalnej, znajomość różnych stylów zarządzania;
- świadomość własnego profilu kulturowego – tego, jak nasza grupa postrzega różnorodność, na ile jest gotowa na zmiany, inny styl zarządzania i postrzegania pracy oraz relacji.

Tymczasem większość organizacji planując rozwój kompetencji osób uczestniczących w projektach, szczególnie liderów, skupia się na tzw. kompetencjach twardych, np. znajomości standardów zarządzania projektami i narzędzi informatycznych. Elementy społeczne, w tym zarządzanie różnorodnością, są najczęściej marginalizowane. Źródłem takiego wyboru jest zwykle kultura organizacji, mocno skoncentrowana na aspektach finansowych i/lub technicznych przedsięwzięć. Dodatkowym czynnikiem może być również dążenie do standaryzacji, co teoretycznie najłatwiej jest osiągnąć właśnie przez ujednolicenie kompetencji twardych. Tymczasem owe kompetencje stanowią odpowiedź na zaledwie niewielką część wyzwań, z którymi zespoły spotykają się podczas projektów.

Potraktowanie w procesach rekrutacyjnych i rozwojowych kompetencji społecznych, w tym międzykulturowych, na równi z pozostałymi, tzw. twardymi, jest kluczowym czynnikiem powodzenia projektu. Jest to szczególnie widoczne podczas sytuacji związanych z budowaniem zespołu, negocjacjami, delegowaniem prac, rozwiązywaniem konfliktów czy też pracą z napięciami wywołanymi zmianą.

Interesariusze w oparach stereotypów kulturowych

Przystąpmy zatem do planowania i realizacji projektu. Załóżmy, że już od samego początku pracujemy ze wszystkimi grupami interesów, a więc środowisko naszego projektu jest zróżnicowane kulturowo.

Zanim rozwiniemy choćby podstawowe kompetencje kulturowe, projekt startuje w środowisku zbudowanym na podstawie stereotypów i mitów dotyczących wartości i zachowań innych kultur. Typowymi przykładami są chociażby:

- „W kraju X dopiero uczą się biznesu, my o zarządzaniu wiemy więcej!”;
- „Dla Y liczą się przede wszystkim precyzja i terminowość. Na tym się skupmy!”;
- „Mówiąc po angielsku, mówimy wspólnym językiem i na pewno tak samo się zrozumiemy.”;
- „Wszyscy mamy jeden cel – skończyć projekt!”.

Zbudowane w ten sposób środowisko stanowi już na początku wyzwanie wymagające wrażliwości kulturowej i odpowiedzialnej pracy lidera nad przekonaniem członków zespołu projektowego.

Najczęściej popełnianym błędem jest rozpoczęcie rozwoju zespołu od serii szkoleń skupiających się na „objaśnieniu” poszczególnych kultur i podaniu gotowych wzorców zachowań biznesowych z ich przedstawicielami. W ten sposób dokonujemy podmiany jednego zestawu stereotypów na inny, niekoniecznie przystający do konkretnych ludzi i organizacji, z którymi spotkamy się w projekcie. Dlatego, budując właściwą postawę liderów i uczestników projektów, należy zacząć od wypracowania wspólnego systemu wartości, które pozwolą na ciągłą, samodzielną i świadomą pracę zespołu z przekonaniem, takimi jak te zaprezentowane powyżej. Nie bez powodu listę kompetencji we wcześniejszej części artykułu rozpoczęliśmy od postawy otwartości. To ona pozwala na sięgnięcie po umiejętność świadomej obserwacji i poszukiwania sposobów działania szanujących normy kulturowe pozostałych uczestników projektu. Inną szalenie ważną w tym kontekście wartością jest szacunek. Dzięki niemu nowe doświadczenia zdobyte dzięki otwartości zostaną użyte do konstruktywnego budowania zamiast do „ogrywania” partnerów w projekcie. Tę listę ►



Edenred

Światowy lider w motywacji i lojalności w biznesie



Podarunek
dla pracowników
NA ŚWIĘTA!

Postaw na sprawdzone rozwiązania

Edenred – wachlarz elastycznych rozwiązań

- Daj się zaskoczyć jakością naszej obsługi
- Błyskawiczna dostawa – 24h
- Powszechna akceptacja kart w Polsce i za granicą
- Z kartami Edenred zniżki i promocje do 70%
- Korzyści podatkowe – karty finansowane z ZFŚS zwolnione są z pdof do 380 zł



Nowość!
Karty podarunkowe
zamiast paczek dla dzieci

Kompleksowe wsparcie HR – zajmiemy się obsługą pracowników i dystrybucją świadczenia

Zespół ekspertów do Twojej dyspozycji

☎ 22 2 927 927 lub 22 2 924 297

www.edenred.pl

Typowe błędy popełniane przez menedżerów w pierwszej fazie budowania zespołu:

- praca na poziomie zachowań komunikacyjnych bez zmiany przekonań na temat pozostałych stron;
- błędnie dobrane same narzędzia komunikacji, np. standaryzacja – w komunikacji projektowej używamy jedynie Skype'a i omawiamy wszystkie kwestie na forum;
- skupienie się na celach projektu z całkowitym pominięciem procesu grupowego i aspektów kulturowych;
- natychmiastowa eskalacja problemów i wykazywanie winy po stronie „nieudolnej” części zespołu;
- zamiatanie konfliktów pod dywan i niedoprowadzanie do etapu ustalenia rzeczywistych norm szanujących potrzeby wynikające z różnic kulturowych.

można wydłużyć niemal w nieskończoność. Naszym zdaniem każdy zespół powinien wypracować swój zestaw norm i na jego bazie rozpocząć naukę siebie nawzajem. Dopiero wtedy, po zbudowaniu właściwej postawy, może sięgnąć po źródła informacji o danych kulturach i odpowiedzialnie z nich skorzystać.

Na początek: zarządzanie szokiem kulturowym

Już sama obecność przedstawicieli wielu kultur w projekcie sprawia, że proces formowania zespołu przebiega w sposób znacznie bardziej złożony. Zjawisko to dodatkowo potęguje rozproszenie geograficzne i brak możliwości bezpośredniej interakcji między grupami osó pracującymi w różnych lokalizacjach. Najczęściej dochodzi wtedy do szybkiego zbudowania zestawu negatywnych, zwykle opartych na stereotypach, przekonań na temat pozostałych uczestników projektu.

Etap stormingu w zespołach wielokulturowych to wielokrotniony konflikt, ale często zafałszowany pozorną postawą akceptacji. Konflikty grupowe, podważanie sensu działania, zastanawianie się nad zachowaniem lidera oraz innych członków zespołu jest często przykryte pozorną uprzejmością międzykulturową – w takich zespołach ludzie zazwyczaj udają, że wszystko jest w porządku.

Co w takiej sytuacji może i powinien zrobić lider? Powinien:

- postawić na wzajemne poznanie różnic: ponowne omówienie podstawowych wartości projektu może przynieść zaskakujące rezultaty

– grupa już wie, że zachowujemy się inaczej wobec takiego samego zdarzenia;

- być otwartym na różne punkty widzenia i budować kulturę otwartości przez dbanie o przesłuchań na rozmowę o nich – oznacza to, że nie ma tu miejsca dla autorytarnego stylu zarządzania, choć warto pamiętać, że nie każda kultura akceptuje styl demokratyczny bądź coachingowy;
- nie być przywiązany do schematów, które ustalono na początku bądź które sprawdziły się w innym projekcie – w praktyce polega to na ciągłej obserwacji potrzeb oraz dynamiki grupy i reagowaniu na nie, np. gdy grupa w danym momencie znacznie bardziej potrzebuje częstego kontaktu i zbudowania relacji, oparcie się na sprawdzonym schemacie spotkań statusowych na Skypie może okazać się niewystarczające;
- nieustannie wzmacniać budowanie zaufania w zespole, ponieważ to ono daje fundament do otwartości i zadania sobie pytania o tło niezrozumiałego zachowania drugiej strony – to doskonały moment na ćwiczenia według metodologii „The 13 behaviors of High Trust Leader” Stephena M.R. Coveya¹.

Główne wyzwania dla lidera i różnica między zespołami mono- i wielokulturowymi polegają na konieczności stymulowania ciągłej analizy i tłumaczenia znaczeń podstawowych pojęć, które we własnej kulturze dana część zespołu postrzega jako uniwersalne.

ABC komunikacji ważne szczególnie w kontekście wielokulturowym

Zarządzając projektem wielokulturowym, każdy menedżer powinien mieć nieustannie przed oczami klasyczny model komunikacji (patrz rysunek: „Model komunikacji”).

Na schemat komunikacji należy spojrzeć z jeszcze głębszego poziomu, niż robimy to, pracując w środowisku monokulturowym. Myśląc o komunikacji w zespole mieszanym, trzeba pamiętać o liście możliwych błędów, które może popełnić menedżer zarządzający projektem wielokulturowym. W pierwszej kolejności powinno się poznać indywidualne wartości, normy, przekonania i nawyki członków zespołu, a następnie stworzyć normy projektowe, które będą zgodne z indywidualnymi założeniami.

Dlaczego jest to ważne? Oto kilka przykładów kluczowych elementów schematu komunikacji,

¹ S.M.R. Covey, R.R. Merrill, *The Speed of Trust PB*, New York 2006. Dostępne również pod adresem: <http://www.coveylink.com/documents/13%20Behaviors%20Handout%20%28withhout%20contact%29.pdf>, dostęp: 26 września 2013 r.

które są uwarunkowane przez wyznawane przez nas wartości i reprezentujące je normy:

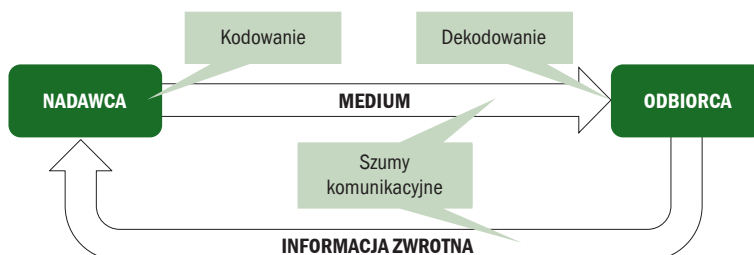
- kodowanie i dekodowanie odbywa się zawsze według naszych indywidualnych wzorców kulturowych, pamiętajmy o semantyce! Fakt, że językiem projektowym jest np. język angielski, nie oznacza, że wszyscy tak samo interpretujemy przesyłane komunikaty;
- nadawca przygotowując przekaz, zwykle posłuży się swoim kodem kulturowym, często pomijając elementy dla niego oczywiste lub ignorując elementy nieistotne z jego punktu widzenia;
- adresat usłyszy to, co jego kulturowy kontekst definiuje, i uzupełni braki w przekazie również zgodnie ze swoim kontekstem²;
- kanały komunikacji i media będą również „spontanicznie” modelowane przez kulturę i zwyczaj, np. jeżeli wartością wśród części zespołu jest hierarchia i porządek, a normą grupy projektowej jest otwartość i komunikacja pozioma, to i tak istnieje ryzyko, że członkowie zespołu z kultury hierarchicznej będą przekazywać informacje przez swoich przełożonych;
- szумы komunikacyjne w środowisku wielokulturowym są spotęgowane;
- szумы fizyczne są dużą przeszkodą, biorąc pod uwagę, że spotkania są zazwyczaj wirtualne;
- szумы psychologiczne są szczególnie uciążliwe w przypadku braku świadomości istniejących emocji i nastawienia wobec siebie członków zespołu.

Oznacza to, że planując komunikację w tego typu zespołach, należy dokładnie przemyśleć każdy z elementów powyższego modelu, przeanalizować ryzyka i dopiero wtedy świadomie zacząć proponować konkretne rozwiązania. Warto również wziąć pod uwagę, że ryzyka wynikające z semantyki w przypadku posługiwania się językiem obcym wymagają stworzenia zespołowego słownika pojęć.

Redukcja niepewności przez właściwe zarządzanie projektem

Problemy widoczne na poziomie komunikacji między członkami zespołu najczęściej mają swoje źródło w zupełnie innym miejscu. Praktyka pokazuje, że wielokulturowość działa niczym

► Model komunikacji



■ Źródło | opracowanie własne na podstawie *Elementy procesu komunikacji*, za Ph. Kotler, *Marketing Management*, Pearson Education, 2003.

katalizator ryzyka w sytuacji braku właściwych praktyk zarządzania projektami.

Često spotykamy się z sytuacjami, w których sama dynamika, złożoność i odmienność projektu rozproszonego geograficznie stają się wymówką prowadzącą do zaniedbania podstawowych reguł zarządzania projektami. Tymczasem każdy z tych elementów powinien być powodem do jeszcze uważniejszego wdrożenia przejrzystych zasad i pilnowania podstawowych standardów. Brak solidnych fundamentów w obszarze zarządzania projektem najczęściej prowadzi do wzrostu niepewności, związanego z nią napięcia oraz frustracji sporej części interesariuszy. Na to wszystko nakładają się nieporozumienia wynikające z odmienności rozumienia sytuacji oraz komunikowania się w poszczególnych kulturach. Powstałe w ten sposób konflikty najczęściej ujawniają się podczas spotkań lub wymiany korespondencji elektronicznej, co mylnie kieruje uwagę na samą komunikację.

Aby zminimalizować ryzyko takiej sytuacji, już na początku należy zadbać o właściwą definicję projektu, tzn. jasną identyfikację jego powodów, precyzyjne określenie celów oraz dobrą analizę interesariuszy. Wszystkie trzy elementy należy oczywiście osadzić w kontekście różnych kultur, m.in. biorąc pod uwagę różnice w postrzeganiu powodów, odmienność podejścia do wyznaczania celów czy odmienne sposoby budowania relacji czy też reagowania na zmianę. Idealną sytuacją jest możliwość przeprowadzenia tej fazy projektu podczas warsztatów (tzw. kick-off), na których obecne są kluczowe osoby. W kolejnych etapach projektu z pewnością należy zadbać o przygotowanie właściwych ►

² Więcej o różnicach kulturowych w komunikacji w języku obcym Czytelnicy mogą przeczytać w tekście Marcina Kwiecińskiego *Komunikacja z native speakers*, „Personel Plus” 2013/09, s. 104.

► Przykładowe działania zwiększające korzyści z różnorodności

- Angażowanie przedstawicieli różnych kultur w prace koncepcyjne i planistyczne.
- Aktywne zachęcanie do ulepszania metod zarządzania oraz rozwiązań przyjętych w projekcie.
- Stworzenie aktywnych procesów przepływu informacji nawet o drobnych innowacjach w poszczególnych obszarach.
- Wspólne przeglądy i retrospektywy.

struktur zarządczych i informacyjnych, dobrą definicję oraz dekompozycję zakresu, adekwatne planowanie działań w czasie oraz inne obszary zarządzania projektem. Ponownie w ten proces warto zaangażować zespół mogący reprezentować, również przez znajomość kultury, wszystkich głównych interesariuszy projektu. W ten sposób zmniejsza się chaos działań i umożliwia wykorzystanie większej części uwagi na bieżące zarządzanie złożonym zespołem.

Różnice kulturowe jako element zarządzania ryzykiem

Analiza interesariuszy projektu i powiązanych z nimi ryzyk jest doskonałą okazją do konstruktywnego przyjrzenia się potencjalnemu wpływowi wielokulturowości na projekt. Należy przy tym pamiętać, że ryzyko może oznaczać zarówno zdarzenia pozytywne (szanse), jak i negatywne (zagrożenia). Najczęściej skupiamy się na zarządzaniu tymi drugimi, zapominając o aktywnym skorzystaniu z potencjału różnorodności.

Pracując z szansami, należy pamiętać o dwuetapowej naturze związanego z nimi procesu. Wiele organizacji wkłada znaczny wysiłek w pierwszy etap, tj. zapewnienie różnorodności w projekcie. Osiągają to, odpowiednio dobierając zespoły, dając im przestrzeń do działania i zapewniając wsparcie w postaci adekwatnych narzędzi komunikacyjnych. Znacznie mniej uwagi poświęca się natomiast na działania pozwalające z tak powstałej szansy skorzystać (patrz ramka: „Przykładowe działania zwiększające korzyści z różnorodności”).

Dopiero takie podejście pozwala na uwolnienie potencjału różnorodności i wykorzystanie go na korzyść projektu.

Jeżeli chodzi o zagrożenia, warto wspomnieć o ryzyku wykluczenia decyzyjnego. Występuje ono najczęściej w sytuacji istnienia jednej, dominującej grupy zlokalizowanej na tyle blisko, aby miała większą możliwość bezpośredniej pracy ze sobą (np. „centrala”). W takim kontekście wyjątkowo łatwo o pozorne usprawnienia procesów decyzyjnych przez wypracowanie wstępnych decyzji w grupie dominującej i późniejszej konsultacji z pozostałymi uczestnikami procesu. Niejednokrotnie odbywa się to nawet podczas telekonferencji, gdy zarządzana jest przerwa podczas burzliwych obrad, a jedna z grup wypracowuje rozwiązanie przy kawie. Na krótką metę to rozwiązanie faktycznie stwarza pozory skuteczności. Długofalowo powoduje jednak alienację i frustrację pozostałych członków zespołu oraz sprawia, że nigdy nie wytwarza się kompetencja wypracowywania wspólnych decyzji przy udziale wszystkich, rozproszonych interesariuszy.

Na koniec warto wspomnieć o podejściu do szans w kontekście różnorodności wiekowej. Olbrzymie znaczenie ma tutaj system przekonań. Jednym z ciekawszych przypadków jest dołączenie młodego zespołu do dojrzałego menedżera, który poszukuje w swojej pracy choćby odrobiny bezpieczeństwa i stabilności. Najczęściej spotykam przekonaniem owego menedżera jest: „Muszę się z nimi ścigać”. Powoduje ono olbrzymi stres i niezdrowe sytuacje w miejscu pracy oraz niejednokrotnie poza nią. Sytuację tę można porównać do zaprzęgu, w którym jeździec właśnie otrzymał młode konie. Abyjechać do przodu i zyskać szacunek, nie musi sam być przecież od nich szybszy. Umiejętna praca z tym przekonaniem, chociażby przez coaching, pozwala na stworzenie sytuacji, w której menedżer, teraz już w roli mentora, połączy swoje doświadczenie i chęć do pracy w dużym tempie w młodym zespole. Na tym właśnie polega sięganie po szanse wynikające z różnorodności.

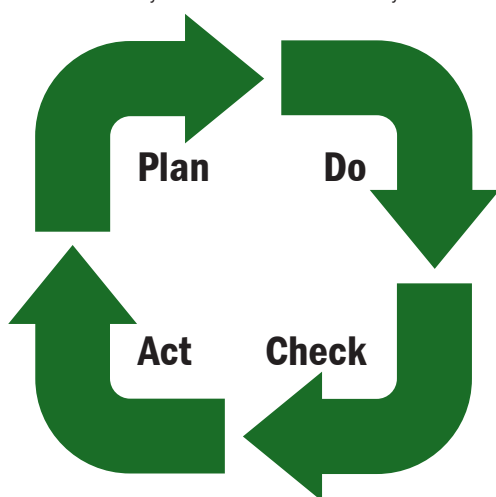
Ciągłe uczenie się siebie

Nie ma jednego, najlepszego stylu zarządzania, współpracy, komunikacji ani udzielania informacji zwrotnej. Tu sztywny standard i stworzenie

► Pytania, które warto sobie zadawać na każdym etapie projektu

Jaki mamy pomysł na współpracę z uwzględnieniem różnic kulturowych?

W jaki sposób zapewniamy realizację tego pomysłu w rzeczywistości?



W jaki sposób stymulujemy zmiany w naszym podejściu do współpracy, jeżeli można coś zrobić lepiej?

Skąd wiemy, czy nasza współpraca działa zgodnie z założeniami?

■ Źródło | opracowanie własne na podstawie R. Moen, C. Norman, *Evolution of the PDCA Cycle*, <http://pkpinc.com/files/NA01MoenNormanFullpaper.pdf>, dostęp: 25 września 2013 r.

powtarzalnego procesu może przekreślić szanse na sukces projektu. Wyłącznie ciągła otwartość na poznawanie się i wzajemne inspirowanie odmiennym postrzeganiem rzeczywistości w projekcie pozwala w pełni wykorzystać potencjał zróżnicowanego zespołu. Właśnie dlatego uczenie się czerpania z różnorodności nie powinno być jednorazowym zdarzeniem.

Jednym z najprostszych modeli, który może za-inspirować i uporządkować nasze podejście do ciągłego, świadomego myślenia o różnorodności, jest cykl Deminga³. Zachęcając do refleksji, sprawdzania i udoskonalania sposobu działania, może być fundamentem know-how współpracy międzykulturowej. Miarą naszej kompetencji kulturowej jest umiejętność włączenia elementów zarządzania międzykulturowego w ten cykl (patrz ramka: „Pytania, które warto sobie zadawać na każdym etapie projektu”).

W miarę ewolucji projektu odpowiedzi na te pytania będą się zmieniać. Najważniejsze jest to, aby w danej chwili, sytuacji czy stanie wspierały zespół we wspólnym działaniu. Stopień świadomości wprowadzania tych zmian oraz oparcie ich na rzeczywistych obserwacjach zespołu są miarą dojrzałości zarządzania.

Ciekawa przyszłość

Pamiętajmy, że rozwijając kompetencje kulturowe, jesteśmy w znakomitej mniejszości. Określenie „globalna wioska” według wielu ekonomistów nie znajduje odbicia w rzeczywistości. Dane z badań potwierdzają oddalanie się od siebie kultur i krajów, w efekcie czego jesteśmy ze sobą mniej połączeni, niż byliśmy w 2007 r.⁴. Oczywiście decyzja, czy standaryzacja strategii ma być na poziomie globalnym, czy lepiej dostosować ją do różnorodnych rynków, nie jest łatwa i każda z opcji ma zarówno swoich przeciwników, jak i zwolenników. Pomijając wyniki badań i analizując jedynie nasze doświadczenia doradcze, widzimy, że świadome zarządzanie różnicami ma uzasadnienie ekonomiczne, a to często najważniejszy argument. Różnorodność to nie tylko trend polityczno-społeczny. To świadome i umiejętne wchodzenie w biznes XXI w. Życzymy powodzenia w realizacji projektów wielokulturowych. ■



Izabela Markiewicz
doradca i trener międzykulturowy
pracujący dla największych
biznesowych organizacji
wielonarodowych. Wykładowca
Wyższej Szkoły Biznesu
– National-Louis University w Nowym
Sączu oraz Collegium Civitas w Warszawie.



Grzegorz Szałajko
menedżer projektów i doradca
strategiczny o bogatym
doświadczeniu międzynarodowym.
Członek IPMA Award Management
Board. Współzałożyciel
wrocławskiego oddziału PMI Poland
Chapter. Partner konsorcjalny
w think-tanku Systemic Excellence Group.
Posiada certyfikat Project Management
Professional (PMP).

³ R. Moen, C. Norman, *Evolution of the PDCA Cycle*, <http://pkpinc.com/files/NA01MoenNormanFullpaper.pdf>, dostęp: 25 września 2013 r.

⁴ P. Ghemawat, *World Less Globalized Today than in 2007: DHL Global Connectedness Index 2012*, <http://www.ghemawat.com/blog/>, dostęp: 13 września 2013 r.