

Mateusz Juchniewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3598-2679>

Paweł Szewczyk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9229-7072>

Wyzwania w zarządzaniu wielokulturowym zespołem projektowym

Streszczenie

Prezentowany artykuł omawia znaczenie wielokulturowości w zarządzaniu projektami, szczególnie w kontekście pracy w środowisku międzynarodowym. Współczesne projekty często wymagają współpracy międzykulturowej, co stawia przed menedżerami nowe wyzwania, takie jak odmienne sposoby komunikacji, motywacji, czy rozwiązywania konfliktów w zespołach o różnym pochodzeniu kulturowym. Autorzy podkreślają, że tradycyjne metody zarządzania nie zawsze są skuteczne w takim środowisku. W artykule autorzy dokonali syntetycznego przeglądu modeli do pomiaru różnic kulturowych, takich jak Hofstede, GLOBE i Erin Meyer, które mogą pomóc menedżerom lepiej zarządzać zespołami wielokulturowymi. Na podstawie przeglądu autorzy sformułowali rekomendacje dla kierowników projektów wielokulturowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, zespoły wielokulturowe, zespoły międzynarodowe, wymiary kultury

Kod klasyfikacji JEL: M10

1. Wprowadzenie

Działalność na wielu rynkach międzynarodowych i w konsekwencji konieczność współpracy między różnymi kulturami – zagadnienia te już dawno przestały być domeną wyłącznie biznesu. Obecnie właściwie każdy obszar gospodarki jest związany z pracą w środowisku wielu kultur narodowościowych. Poza „tradycyjnie” uznawanymi za globalne dziedzinami takimi jak IT, FMCG, logistyka, farmacja – możemy obserwować wyzwania związane z wielokulturowością również w administracji publicznej, w obszarze społecznym, w sporcie, obronności, dużych transnarodowych projektach infrastrukturalnych, energetycznych itp. Może to jednak prowadzić do mylnego przekonania, że w dobie rozwoju technologii komunikacyjnych, wirtualizacji pracy zespołów prowadzenie projektów w środowisku międzynarodowym, z dużymi różnicami kulturowymi jest względnie prostym zadaniem. Owszem, można zaobserwować liczne korzyści z globalizacji projektów – najczęstsze z nich to korzyści finansowe wynikające z możliwości pozyskania specjalistów po niższych stawkach niż np. w rodzimym kraju oraz możliwość pracy nad projektem przez 24 godziny na dobę (zgodnie z koncepcją *follow the sun*, która zakłada przekazywanie zadań i zagadnień do kolejnych lokalizacji; w efekcie zawsze ktoś gdzieś na świecie pracuje nad projektem).

Wciąż jednak wiele kwestii stanowi znaczne wyzwanie zarządcze, w którym wielokulturowość „dokłada” kolejne poziomy złożoności, niejasności, wieloznaczności sytuacji. A zatem, można stwierdzić, że współczesny kierownik projektu musi posiadać w swoim portfolio kompetencje związane z tworzeniem i rozwijaniem zespołów wielokulturowych, komunikacją w takim środowisku i motywowaniem ludzi pochodzących z odmiennych obszarów kulturowych.

Celem poniższego artykułu jest sformułowanie wstępnych rekomendacji dla kierowników projektów wielokulturowych na podstawie przeglądu i syntetycznego porównania najbardziej popularnych w praktyce zarządzania wielokulturowego modeli do pomiaru kultur. Kluczowe pytanie badawcze, jakie postawili autorzy, brzmi następująco: Czy modele do pomiaru różnic kulturowych mogą być wsparciem dla kierowników projektów wielokulturowych? Na podstawie krytycznej analizy modeli autorzy planują w dalszej kolejności przeprowadzenie badań empirycznych wśród kierowników projektów. Ich celem w założeniu będzie ocena przydatności opisanych w niniejszym artykule modeli w praktyce zarządzania.

W pierwszej części w sposób syntetyczny przybliżono zagadnienie kultury, przedstawiono kluczowe uwarunkowania pracy wielokulturowych zespołów projektowych, a następnie dokonano przeglądu najpopularniejszych modeli do pomiaru różnic kulturowych.

2. Kultura – istota zagadnienia, charakterystyka, elementy

Według licznych źródeł termin „kultura” pochodzi z języka łacińskiego i jest formą od czasownika *colo, colere, colui, cultum – cultura*. Pierwotnie oznaczał on uprawianie roli, z czasem (głównie za sprawą Cyserona, który użył sformułowania *cultura animi*, czyli „upra-

wa” umysłu) zaczęto utożsamiać je również z „pielęgnacją duszy człowieka” [Wolniak, 2015, s. 344; Kreft, 2005, s. 102]. Podobnie jak w starożytności, również dziś kultura jest nierozdzielnie utożsamiana z działalnością człowieka i społeczeństwa. Z tego też względu większość współczesnych definicji kultury jest zbudowana wokół aktywności ludzkiej. Na przykład słownik Oxford określa kulturę jako „idee, zwyczaje i zachowania określonych ludzi lub społeczeństwa”. Z kolei słownik Cambridge podaje: „kultura to sposób życia, w szczególności określone zwyczaje i wierzenia określonej grupy ludzi w danym czasie” [za: Zein, 2015, s. 12]. Istnieje niezwykle dużo definicji terminu „kultura”, które brzmią podobnie do przytoczonych słownikowych. Nie różnią się one jednak zasadniczo, co pozwala wyróżnić pewne uniwersalne cechy kultury:

- na kulturę składają się przekonania, wierzenia, zwyczaje, wartości, zachowania i artefakty;
- kultura obejmuje również moralność, stosowane prawa, sztukę i naukę;
- aby tworzyły kulturę, muszą być współdzielone, czyli powszechnie akceptowane, uznawane i przestrzegane przez pewną grupę ludzi, społeczność;
- aby coś zostało uznane za kulturę, musi być zjawiskiem długotrwałym, względnie niezmiennym.

Od kilkudziesięciu lat zagadnienie kultury w zarządzaniu zyskuje na znaczeniu. Ważnym terminem w naukach o zarządzaniu jest tzw. kultura organizacji. Zagadnieniu temu poświęcono wiele publikacji zarówno polskojęzycznych, jak i zagranicznych. W tym artykule skupiono się na zagadnieniu kultury z perspektywy społeczności i narodowości.

3. Uwarunkowania kierowania zespołem projektowym wielokulturowym

W obliczu postępującej globalizacji, umiędzynarodowienia wielu przedsiębiorstw i wirtualizacji pracy kwestie różnic kulturowych między poszczególnymi narodowościami mają coraz większy wpływ na sposób zarządzania zespołem projektowym – w szczególności w obszarze komunikacji, motywacji, rozwiązywania konfliktów czy negocjacji.

Kierownik projektu wielokulturowego będzie mierzyć się z wyzwaniami podobnymi do zespołów składających się z osób z jednego kręgu kulturowego, jednak z pewnością należy założyć, że wielokulturowość będzie te zjawiska wzmacniać. W tym rozdziale przedstawiono najważniejsze modele służące do pomiaru różnic kulturowych. Osoby zarządzające projektami mogą szeroko korzystać z informacji zawartych w tych modelach. Szczególną uwagę należy zwrócić na modele Hofstede, GLOBE oraz Erin Meyer – ponieważ są one wsparte (często bardzo obszernymi) bazami danych i wynikami dla wielu krajów lub regionów. A zatem poza opisami i wskazówkami zawierają informacje o tym, jaka jest charakterystyka kultur krajowych. Artykuł kończy się rekomendacjami dla kierowników projektów w zakresie doboru stylu kierowania zespołem wielokulturowym.

4. Wymiary kultury – przegląd modeli

4.1. Model Hofstede

Pierwszy z omawianych modeli został opracowany i zweryfikowany przez holenderskiego psychologa Geerta Hofstede. Pierwsze badania na temat różnic kulturowych rozpoczął w momencie rozpoczęcia pracy dla IBM w 1965 r. w dziale zajmującym się badaniami nad personelem. Był jednym z autorów dużego badania obejmującego opinie pracowników firmy na różnych szczeblach, w ponad 60 krajach. Podczas prac przy tym projekcie Hofstede odwiedził kilkadziesiąt krajów, co pozwoliło mu dokonać wielu obserwacji. Jednocześnie w ramach prowadzonych badań zebrał bardzo duże ilości danych (znacznie ponad 100 000 rekordów). W 1971 r. zdecydował się na dłuższą przerwę w pracy (ang. *sabbatical*). Przez 2 lata prowadził zajęcia na prestiżowej uczelni IMEDE (dziś IMD) w Szwajcarii. Tam, za pomocą kwestionariuszy zastosowanych w IBM, prowadził kolejne badania na populacji studentów międzynarodowych. Uzyskane wyniki wykazywały się znaczną zbieżnością z tymi pozyskanymi od pracowników IBM. W 1973 r. zaprezentował uzyskane wyniki kierownictwu IBM i zwrócił się z prośbą o zgodę na dalsze badania. Jednak władze firmy nie były zainteresowane rozwijaniem koncepcji, dlatego Hofstede zdecydował się odejść z IBM i kontynuować badania na własną rękę. Powtarzanie badań w innych środowiskach bardzo szybko pozwoliło uchwycić powtarzające się wzorce wyników. Jak powiedział sam Hofstede: „Sekretarki udzieliłyby innej odpowiedzi niż inżynierowie. Ale jeśli uporządkowałbyś sekretarki według kraju, ich wyniki ułożą się w niemal identyczny układ, jak wtedy, gdy uporządkujesz inżynierów według kraju” [An Engineer’s Odyssey, b.d.]. Na podstawie tych obserwacji Hofstede zaczął grupować poszczególne pytania, na które odpowiedzi układały się w jednolity wzorzec. Na pierwszy rzut oka wiele z tych pytań nie miało ze sobą związku, jednak z czasem mogły zostać zgrupowane w pewne obszary, które dziś określa się mianem „wymiarów kultury”. W ten sposób powstały założenia modelu Hofstede. Pierwsza wersja zawierała cztery wymiary i została opublikowana w całości w książce pt. *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values* w 1980 r. Hofstede zdefiniował w tej publikacji wymiary:

- dystans władzy,
- unikanie niepewności,
- indywidualizm,
- męskość.

W późniejszych latach w wyniku badań prowadzonych wraz z Michaeliem Bondem dodał piąty wymiar – orientacja długoterminowa. Na początku XXI wieku, w wyniku badań prowadzonych wspólnie z Michaeliem Minkovem, opracowano szósty wymiar, określany mianem „pobłażanie” (ang. *indulgence*).

Każdy z wymiarów może być oceniony według skali punktowej od 1 do 100 pkt. W dalszej części dokonano syntetycznej charakterystyki poszczególnych wymiarów.

Dystans władzy (ang. *Power Distance Index* – PDI)

Jeden z najważniejszych wymiarów kultury. Określa dystans, jaki dzieli przełożonych od podwładnych, władze od społeczeństwa. Wyznacza również stopień akceptacji dla nierównomiernego rozłożenia władzy, wpływów w społeczności. Wyższa wartość wskaźnika to wyższy stopień tej akceptacji – w takich społeczeństwach ludzie uważają, że nierówności to podstawa porządku społecznego. Wymagany jest szacunek dla starszych, umiejscowionych wyżej w hierarchii. Im bardziej społeczeństwo przesuwa się w stronę małego dystansu, tym bardziej jego członkowie uważają, że nierówności nie są sprawiedliwe. Wprawdzie mogą być czasami potrzebne (np. w relacji rodzic – dziecko), ale generalnie ich niwelowanie przynosi korzyści społeczeństwu. Wymiar ten mocno kształtuje takie zagadnienia jak sposób sprawowania władzy przez kierownika, przestrzeń na otwartą dyskusję (rośnie wraz ze zmniejszaniem dystansu), poziom zaufania do współpracowników. W społeczeństwach o niskiej wartości tego wskaźnika panuje również przekonanie, że władza nie musi iść w parze z bogactwem. Użycie siły, przemocy wobec podwładnych jest natomiast odebrane jako porażka władzy. Oczywiście, dokładnie przeciwnie są odbierane te zjawiska w społeczeństwach o wysokiej wartości wskaźnika. W kulturach tych symbolami władzy są nieomyślność i siła. Nie podważa się zatem zdania przełożonych i sprawujących władzę. Osoby niżej w hierarchii nie powinny również swoim zachowaniem powodować np. utraty twarzy przez kogoś wyżej w hierarchii. Władza, która nie stosuje różnych form przemocy, może stracić autorytet. W tabeli 1 przedstawiono przykłady krajów o niskiej, średniej i wysokiej wartości wskaźnika dystansu władzy.

Tabela 1. Przykłady krajów o niskim i wysokim dystansie władzy

Niski dystans (do 40)	Średni dystans (40–60)	Wysoki dystans (powyżej 60)
Dania	USA	Meksyk
Szwecja	Włochy	Chiny
Australia	Czechy	ZEA
Szwajcaria	Argentyna	Indie
Austria	Hiszpania	Etiopia
Wielka Brytania	Japonia	Polska

Źródło: opracowanie na podstawie The Culture Factor Group [b.d.].

Unikanie niepewności (ang. *Uncertainty Avoidance Index* – UAI)

Kolejny wymiar określa sposób, w jaki przedstawiciele danej kultury reagują na nowe dla nich, niepewne sytuacje. A zatem ocenia również, w jaki sposób dokonują oceny poziomu zagrożenia dla nich. Hofstede tworząc koncepcję tego wymiaru, korzystał z prac Richarda Cyerta i Jamesa Marcha opisanych m. in. w książce *Behavioral Theory of the Firm*. To oni jako pierwsi użyli sformułowania *uncertainty avoidance*, opisując możliwe sposoby zachowania pracowników firm. Hofstede rozwinął tę koncepcję na społeczeństwa i narodowości. Wymiar ten opisuje przede wszystkim sposób reakcji na niepewność, ale przekłada się

to również na inne obszary. Kultury o niższym unikaniu niepewności czują się bardziej komfortowo w nieuporządkowanych organizacjach, bez klarownych struktur. Na drugim końcu skali można się spodziewać oczekiwania do porządkowania świata, klarowności zadań, odpowiedzialności. Wysoki wskaźnik unikania niepewności często przełoży się na dużą liczbę szczegółowych procedur, przepisów – dodatkowo rygorystycznie przestrzeganych. W ujęciu filozoficznym kultury te są przekonane o istnieniu jednej, absolutnej prawdy (obiektywnej). W tabeli 2 zaprezentowano przykłady krajów o różnych poziomach wskaźnika UAI.

Tabela 2. Przykłady krajów o niskim, średnim i wysokim unikaniu niepewności

Niski poziom unikania niepewności (do 40)	Średni poziom unikania niepewności (40–60)	Wysoki poziom unikania niepewności (powyżej 60)
Chiny Indie Wielka Brytania Singapur Szwecja Dania	USA RPA Kanada Hiszpania Holandia Nowa Zelandia	Japonia Rosja Izrael Niemcy Polska Korea Południowa

Źródło: opracowanie na podstawie The Culture Factor Group [b.d.].

Indywidualizm (ang. *Individualism Index* – IDI)

Następny wymiar zdefiniowany przez Hofstede określa sposób, w jaki tworzą się i są utrzymywane relacje między poszczególnymi jednostkami a społeczeństwem. Czynniki różnicującymi są tu kwestie związane z postrzeganiem swojej roli w grupie, poczuciem odpowiedzialności, niezależności. Społeczeństwa o wyższym wskaźniku indywidualizmu w większym stopniu promują indywidualne wysiłki i sukcesy, zachęca się uczestników grupy do zabierania głosu, dzielenia się swoimi pomysłami i przemyśleniami. Każda osoba skupia się przede wszystkim na podejmowaniu decyzji w najlepszy sposób zaspokajający jej potrzeby. Często kultury indywidualistyczne są błędnie utożsamiane z kulturami egoizmu, gdzie grupa lub rodzina są mniej ważne. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że w tych kulturach zmienia się rola jednostki w społeczeństwie, nie neguje się jednak roli/znaczenia grupy lub społeczności i pracy kolektywnej. Kultury o niższym wskaźniku cechują się większym nastawieniem na grupę. Oznacza to np. podejmowanie decyzji z uwzględnieniem przede wszystkim interesu grupy. Ludzie dokładnie znają swoje miejsce w strukturze, a nadrzędne są potrzeby społeczności. W wielu kulturach kolektywistycznych buduje się poczucie „wstydu” – okazywanie negatywnych uczuć nie jest wskazane, ponieważ może szkodzić społeczeństwu. W tabeli 3 zaprezentowano przykłady krajów o różnych poziomach wskaźnika IDI.

Tabela 3. Przykłady krajów o niskim, średnim i wysokim poziomie indywidualizmu

Niski poziom indywidualizmu (do 40)	Średni poziom indywidualizmu (40–60)	Wysoki poziom indywidualizmu (powyżej 60)
Chorwacja Chiny Brazylia Korea Południowa Katar Arabia Saudyjska	Japonia Hiszpania Polska Hiszpania Meksyk Argentyna	USA Włochy Wielka Brytania Niemcy Francja Szwecja

Źródło: opracowanie na podstawie The Culture Factor Group [b.d.].

Męskość (ang. *Masculinity Index* – MAS)

Ostatni z pierwotnie zdefiniowanych wymiarów odnosi się do zagadnień związanych przede wszystkim z rolami, jakie osoby danej płci pełnią w społeczeństwie. W konsekwencji wymiar ten przekłada się również na takie kwestie jak podejście do pieniędzy, do rozwiązywania konfliktów, organizacja struktur rodzinnych. Kultury o wyższym wskaźniku męskości mają wyraźny podział ról w społeczeństwie ze względu na płeć. Pieniądze są bardzo ważne, wyznaczają status. Preferuje się rozwiązywanie konfliktów poprzez konfrontację i użycie siły. Oznacza to, że porażka jest odbierana jako słabość i katastrofa. Społeczeństwo wyznacza ściśle ramy dla płci (chłopcy się biją i rozrabiają – ale nie płaczą, dziewczynki są grzeczne). W społeczeństwach o niskim wskaźniku męskości obserwuje się równość płci, nastawienie na budowanie relacji i poczucie bezpieczeństwa (zamiast rywalizacji). Religia w życiu ma mniejsze znaczenie niż w kulturach o wyższym wskaźniku męskości. Porażki są odbierane jako naturalny element życia, a konflikty próbuje się rozwiązywać poprzez negocjacje, spotkania, rozmowy. W tabeli 4 zaprezentowano przykłady krajów o różnych poziomach wskaźnika MAS.

Tabela 4. Przykłady krajów o niskim, średnim i wysokim poziomie męskości

Niski poziom męskości (do 40)	Średni poziom męskości (40–60)	Wysoki poziom męskości (powyżej 60)
Chorwacja Chiny Brazylia Korea Południowa Katar Arabia Saudyjska	Japonia Hiszpania Polska Hiszpania Meksyk Argentyna	USA Włochy Wielka Brytania Niemcy Francja Szwecja

Źródło: opracowanie na podstawie The Culture Factor Group [b.d.].

Jak już wspomniano, późniejsze badania prowadzone przez zespół Hofstede pozwoliły sformułować dwa kolejne wymiary:

- orientacja długoterminowa,
- pobłażliwość.

Orientacja długoterminowa (ang. *Long-Term Orientation* – LTO)

Wymiar ten został sformułowany na bazie obserwacji przeprowadzonych przez współpracownika Hofstede, Michaela Bonda. Prowadził on obszerne badania kultur azjatyckich i stwierdził, że pierwotne cztery wymiary nie uwzględniają pewnych zagadnień wyraźnie różnicujących badane kultury od np. kultur Europy Zachodniej. Korzystając z dorobku między innymi F. Kluckhohna i F. Strodtbecka, Hofstede i Bond zaproponowali wymiar określany mianem orientacji długoterminowej. Przedstawiciele kultury o wysokim poziomie wskaźnika cenią przede wszystkim trwałość, oceniają decyzje, sposób życia długofalowo. W konsekwencji można zaobserwować większą skłonność do oszczędzania, podejmowanie wysiłków na rzecz przygotowania się do przyszłości. Praca jest ceniona bardziej niż czas wolny. W opozycji do tej charakterystyki kultury o orientacji krótkoterminowej nie planują przyszłości – ważna jest teraźniejszość i przeszłość. Oczekuje się szybkich nagród za swoje działania, nie warto oszczędzać i martwić się przyszłością. Ważny jest czas wolny.

W tabeli 5 zaprezentowano przykłady krajów o różnych poziomach wskaźnika LTO.

Tabela 5. Przykłady krajów o niskim, średnim i wysokim poziomie orientacji długoterminowej

Niski poziom orientacji długoterminowej (do 40)	Średni poziom orientacji długoterminowej (40–60)	Wysoki poziom orientacji długoterminowej (powyżej 60)
Sierra Leone Norwegia Nigeria Włochy Wenezuela Egipt	Szwecja Wielka Brytania USA Polska Francja Ukraina	Chiny Japonia Korea Południowa Niemcy Rosja Tajwan

Źródło: opracowanie na podstawie The Culture Factor Group [b.d.].

Pobłażliwość (ang. *Indulgence* – IVR)

Ostatni wymiar modelu Hofstede został dodany w 2010 r., jako wynik badań nad szczęściem – jego poziomem, czynnikami wpływającymi na ten poziom oraz samą definicją tego zjawiska. Częściowo wykorzystano również dorobek M. Minkova, który jest twórcą World Values Survey¹. Kultury pobłażliwe cenią zadowolenie człowieka, jego dążenie do szczęścia i wspierają zaspokajanie jego potrzeb. W konsekwencji zapewnia się więcej swobód i możliwości samodzielnego kształtowania życia. Społeczeństwa restrykcyjne dostrzegają wartość w hamowaniu pragnień i oczekiwań oraz przyjemności na rzecz pełnego dopasowania jednostki do norm społecznych. W efekcie wolność nie jest szczególnie ważną wartością. Uśmiech, radość stanowią wręcz podejrzane zachowanie. W tabeli 6 zaprezentowano przykłady krajów o różnych poziomach wskaźnika IVR.

¹ <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

Tabela 6. Przykłady krajów o niskim, średnim i wysokim poziomie pobłażliwości

Niski poziom pobłażliwości (do 40)	Średni poziom pobłażliwości (40–60)	Wysoki poziom pobłażliwości (powyżej 60)
Rosja Chiny Indie Ukraina Polska Arabia Saudyjska	Niemcy Francja Turcja Japonia Norwegia Hiszpania	USA Meksyk Wielka Brytania Szwecja Brazylia Wenezuela

Źródło: opracowanie na podstawie The Culture Factor Group [b.d.].

Model Hofstede, mimo że powstał kilkadziesiąt lat temu i jest poddawany obecnie krytyce, nadal stanowi jedno z podstawowych narzędzi pomiaru różnic kulturowych. Jego zaletą jest również łatwy dostęp do bogatej bazy danych, wyników badań i komentarzy – głównie poprzez Instytut Hofstede. Badania Hofstede i zdefiniowane przez niego założenia (takie jak np. dekompozycja kultury na wymiary) stały się fundamentami dla wielu innych narzędzi.

W dalszej części omówiono wybrane modele lub projekty badawcze definiujące źródła różnic kulturowych.

4.2. Model Halla

Ważnym modelem jest również ten opracowany przez Edwarda Halla, antropologa zajmującego się przede wszystkim badaniem kultur. Współpracując z administracją USA, odkrył, że w kontakcie z innymi kulturami ludzie przeważnie dokonują natychmiastowej oceny z perspektywy swojego systemu wartości – jednocześnie uznając swoje za lepsze. Postawę taką nazwał etnocentryzmem² – według tej koncepcji człowiek, poza uznawaniem swoich norm za najlepsze, ma tendencję do obwiniania innych kultur za brak zrozumienia i niechęć do przyjmowania tych wartości. W wyniku prowadzonych badań wyodrębnił ostatecznie trzy wymiary kultury:

- kontekstowość,
- terytorialność,
- podejście do czasu.

Pierwszy wymiar odnosi się przede wszystkim do sposobu komunikacji. Hall przez długi czas obserwował np. plemiona żyjące w całkowitej izolacji od innych społeczności. Zauważył wówczas, że potrafią one bardzo sprawnie się komunikować, używając nielicznych „słów”. Następnie rozwinął tę koncepcję i odnalazł określone prawidłowości na całym świecie. A zatem kultury niskokontekstowe komunikują się jednoznacznym językiem – dane słowo oznacza dokładnie to, co ma oznaczać. Nie ma miejsca na domysły lub niedopowiedzenia.

² Po raz pierwszy użył tego sformułowania w książce *The Silent Language*.

W tego typu kulturach pełną odpowiedzialność za zrozumienie przekazu ponosi nadawca. Z kolei kultury wysokokontekstowe najczęściej dysponują znacznie mniejszym zasobem słów, ponieważ jedno sformułowanie może mieć wiele znaczeń – należy je odczytać z kontekstu. Odpowiedzialność za zrozumienie ponoszą wspólnie – nadawca i odbiorca. Przykładem kultur niskokontekstowych są np. Niemcy, Szwajcarzy, Szwedzi, Amerykanie. Z kolei za kultury wysokokontekstowe uznaje się Japończyków, Chińczyków, Hiszpanów, Brazylijczyków, większość społeczności arabskich.

Drugi wymiar odnosi się do poczucia terytorialności. Badając to zagadnienie, Hall przyglądał się temu, w jaki sposób ludzie definiują potrzebę posiadania własnej przestrzeni, wyznaczają granice dla innych. A zatem kultury o wysokim poczuciu terytorialności (ang. *high territoriality*) wykazują się wyraźnym sygnalizowaniem granic – na chodniku, drodze, parkingu, w miejscu pracy. Oznacza to często dyskomfort lub agresję, gdy ktoś te granice naruszy. W konsekwencji w tego typu kulturach przykładą się dużą wagę do bezpieczeństwa i pilnowania porządku. Z kolei kultury o niskim poczuciu terytorialności (ang. *low territoriality*) charakteryzuje duża gotowość do dzielenia się przestrzenią. Mają bardzo niskie poczucie własności, stąd często rozumienie zagadnienia „kradzież” jest znikome w tego typu kulturach. Przykładowe kultury o wysokim wskaźniku to Niemcy, USA, Francja, Wielka Brytania. Z kolei te o niskim wskaźniku to Indie, Rosja, Brazylia, wiele kultur afrykańskich.

Ostatni wymiar w modelu Halla odnosi się do pojmowania czasu. Podobnie jak w poprzednich wymiarach, badacz zdefiniował dwa skrajne stany – monochroniczny i polichroniczny. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z kulturą, gdzie ludzie przeważnie zajmują się w danej chwili jedną rzeczą naraz. W konsekwencji przywiązuje się dużą uwagę do planowania, określenia czasu realizacji zadań i późniejszej weryfikacji założeń. Kultury polichroniczne kładą nacisk na utrzymywanie relacji między ludźmi. To, czy sprawy zostaną załatwione na czas jest wtórne, często wręcz nieistotne – chociaż należy to zjawisko doprecyzować: rzeczy zostaną załatwione wtedy, kiedy przyjdzie na to czas. Hall obserwował ciekawe zjawiska np. wśród plemion Aborygenów – gdzie spotkania plemienia trwały tak długo, dopóki ktokolwiek miał coś do powiedzenia. Kultury monochroniczne to zdecydowana większość tzw. świata Zachodu, natomiast polichroniczne to np. Indie, Arabia Saudyjska, Rosja, wiele kultur afrykańskich.

4.3. Model Erin Meyer

Obecnie jednym z najpopularniejszych i szeroko stosowanych w praktyce modeli do pomiaru różnic kulturowych jest ten opracowany przez Erin Meyer, amerykańską badaczkę zarządzania wielokulturowego. Meyer prowadzi wykłady (np. na francuskiej uczelni INSEAD), publikuje i współpracuje z wieloma firmami, które decydują się rozszerzać swoją działalność na rynki międzynarodowe. Efektem jej doświadczeń i badań jest tzw. mapa kulturowa – model definiujący osiem wymiarów kultury. Szczegółowy opis modelu znajduje się

w jej książce pt. *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie* [2024]. Podobnie jak w przypadku narzędzia opracowanego przez Hofstede – każdy wymiar ma swoje skrajne, przeciwstawne stany/charakterystyki.

Komunikacja (ang. *Communication*)

W przypadku tego wymiaru Meyer szeroko skorzystała z doświadczeń Halla. Ten wymiar w mapie kulturowej wyróżnia bowiem kultury nisko- i wysokokontekstowe. Meyer na podstawie swoich badań wskazuje również na te same kraje jako przykłady. A zatem niskokontekstowe kultury to USA, Wielka Brytania, Niemcy, Dania. Na drugim końcu skali znajdują się: Japonia, Chiny, Indie, Arabia Saudyjska.

Ewaluacja (ang. *Evaluation*)

Kolejny wymiar odnosi się do sposobu oceniania (np. pracy, uzyskanych wyników) i udzielania negatywnej informacji zwrotnej. Meyer definiuje kultury bezpośredniej i pośredniej krytyki. W pierwszym przypadku kładzie się nacisk na przekaz wprost, w komunikacji stosowane są stanowcze zwroty, takie jak np. „absolutnie”, „całkowicie”, „nie pasuje”. Taki styl komunikacji często może zostać odebrany przez przedstawicieli kultur pośrednich jako atak osobisty, nietaktowność. Kultury te zwracają dużą uwagę na formułowanie komunikatów w sposób łagodny, często z wieloma niedopowiedzeniami. A zatem spotkamy tu wiele zwrotów takich jak „być może”, „trochę”, „zastanowiłbym się”. Jednocześnie osoby z kultury bezpośredniej mogą w ogóle nie zrozumieć przekazu i np. nie wykonać zadania. Erin Meyer wskazuje kultury Rosji, Niemiec, Holandii, Izraela jako najbardziej bezpośrednie. Z kolei Japonia, Chiny, Arabia Saudyjska, Indie to kultury pośrednie.

Przekonywanie (ang. *Persuading*)

W swoich badaniach Erin Meyer zaobserwowała również zagadnienie, które kryje się w wymiarze przekonywania, sposobu perswadowania. Określiła dwa podstawowe rodzaje kultur w tym zakresie – dedukcyjną i indukcyjną. Kultura dedukcyjna generalnie formułuje wnioski na podstawie ogólnych założeń, teorii. Oznacza to, że ludzie myślący w ten sposób potrzebują w jasny sposób zobaczyć, skąd biorą się konkretne rozwiązania, dlaczego mają wykonać określone zadanie. Potrzebny jest fundament, zanim przystąpią do działania. Z kolei kultura indukcyjna to kierunek myślenia od praktyki do teorii ogólnej. Oznacza to, że dużą wagę przywiązuje się do obserwacji, empirycznych doświadczeń. Pozwalają one formułować ogólne wnioski i prawidłowości. Te dwa podejścia są szczególnie widoczne w edukacji. Na przykład, w podejściu dedukcyjnym w edukacji języka najpierw uczymy się gramatyki, architektury języka, praw. W podejściu indukcyjnym kładzie się nacisk na to, żeby szybko zacząć mówić, a dopiero po opanowaniu podstawowych zdolności porozumiewania się można

wyprowadzać ogólne reguły gramatyczne. Jako przykłady kultur dedukcyjnych można wskazać Rosję, Francję, Niemcy, Włochy. Kulture indukcyjne to USA, Wielka Brytania, Holandia.

Przywództwo (ang. *Leading*)

Wymiar przywództwa jest ściśle powiązany z koncepcją dystansu władzy Hofstede. W opisywanym modelu zdefiniowano tzw. egalitaryzm (według koncepcji Hofstede – mały dystans) i hierarchię (według koncepcji Hofstede – duży dystans). W koncepcji Erin Meyer kulture egalitarne to np. Dania, Szwecja, w mniejszym stopniu USA. Kulture hierarchiczne to Chiny, Japonia, Rosja, Indie.

Decydowanie (ang. *Deciding*)

Bardzo ważnym wymiarem modelu Meyer, który nie ma swoich bezpośrednich odpowiedników w innych modelach, jest sposób podejmowania decyzji. W tej kwestii kulture można podzielić na podejmujące decyzje w sposób konsensualny i odgórny. Położenie poszczególnych kultur na osi jest najczęściej skorelowane z wymiarem przywództwa. Większy egalitaryzm to najczęściej konsensualne podejmowanie decyzji, hierarchia to decydowanie odgórne. Istnieją jednak pewne wyjątki, takie jak np. Niemcy (hierarchia i konsensualne decydowanie), USA (egalitaryzm i odgórne decydowanie) lub Japonia (hierarchia i tzw. superkonsensus).

Zaufanie (ang. *Trusting*)

Ten wymiar również nie ma bezpośredniego odnośnika w innych modelach. Odnosi się on do sposobu, w jaki kulture budują zaufanie między ludźmi. Badania wykazały, że można wyróżnić dwa skrajne stany tego wymiaru. Pierwszy z nich określa społeczności, gdzie zaufanie jest budowane „sercem” – są to tzw. kulture relacyjne. Bardzo ważne są relacje osobiste, często prowadzi się rozmowy o życiu prywatnym. Bez tego zaufanie na płaszczyźnie biznesowej będzie często niemożliwe. Na drugim końcu skali znajdują się kulture, które budują zaufanie: „rozumem” – czyli tzw. zadaniowe. W tym przypadku kładzie się nacisk na zagadnienia profesjonalne – źródłem zaufania jest kompetencja, wspólne sukcesy zawodowe. Łatwo też oddzielić życie prywatne od zawodowego. W tym modelu jako przykłady kultur relacyjnych można wskazać Chiny, Indie, Arabię Saudyjską, Rosję, Brazylię. Kulture zadaniowe to USA, Niemcy, Dania, Wielka Brytania.

Niezgoda (ang. *Disagreeing*)

Ten wymiar przedstawia różnice w sposobie prowadzenia dyskusji, niezgadzania się. Główna linia podziału kształtuje się na osi „konfrontacyjne – unikające konfrontacji”. W pierwszej sytuacji otwarta dyskusja, różnica zdań są naturalnym elementem życia i pracy. Już w szko-

le dzieci zachęca się do formułowania tez i antytez, spierania się. Powszechnie uważa się, że jest to pożyteczne dla społeczeństwa, organizacji – nie wpływa jednak negatywnie na relacje między ludźmi. Z kolei na drugim końcu skali znajdują się kultury, gdzie znacznie ważniejsze od dyskusji, różnych pomysłów jest zachowanie twarzy. A zatem nie dopuszcza się otwartej konfrontacji, ponieważ może ona zburzyć harmonię, relacje między ludźmi. W efekcie jednak może być trudno uaktywnić twórczość ludzi. Erin Meyer jako przykłady kultur konfrontacyjnych podaje Niemcy, Francję, Rosję, Holandię. Na drugim końcu skali znajdują się: Japonia, Chiny, Arabia Saudyjska.

Planowanie (ang. *Scheduling*)

Ostatni element modelu Meyer dotyczy podejścia do planowania i czasu. Można tu wyróżnić kultury linearne i elastyczne czasowo. Wymiar ten stanowi rozwinięcie koncepcji Halla, który opisał kultury monochroniczne i polichroniczne. A zatem kultury linearne skupiają się na szczegółowym planowaniu, wykonuje się zadanie po zadaniu – według ustalonego harmonogramu. Nie marnuje się czasu – a zatem luźne rozmowy i spóźnianie się nie są akceptowalne. Na drugim końcu skali znajdują się kultury, gdzie można wielokrotnie zmieniać wątki podczas spotkań. Nie ma ścisłego planu zajmowania się zadaniami. Na wszystko przyjdzie czas. Często można spotkać się z brakiem punktualności i przedłużającymi się spotkaniami. Elastyczność jest ważniejsza niż dobry plan.

4.4. Model GLOBE

Omawiany w tej części model jest efektem wieloletnich prac realizowanych przez GLOBE (ang. *Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness*) – fundację, której działalność zainicjował w latach 90. XX wieku Robert J. House, professor na Wharton School of Business w University of Pennsylvania. Jego celem była realizacja obszernych badań kultur, obejmujących menedżerów z całego świata. W ciągu kilku lat do projektu zaangażowało się ok. 200 badaczy z 62 krajów. Efektem tego przedsięwzięcia było opracowanie, które opublikowano w 2004 r. Przedstawiało ono kluczowe wnioski na podstawie danych zebranych od ponad 17 000 menedżerów z ponad 900 organizacji na całym świecie. Badania kontynuowano i w 2007 oraz 2014 r. publikowano kolejne wyniki. Najnowsza edycja została zrealizowana w 2020 r. Model definiuje dziewięć wymiarów kultury. Zostały one syntetycznie scharakteryzowane poniżej.

Unikanie niepewności (ang. *Uncertainty Avoidance*)

Ten wymiar wprost odnosi się do koncepcji Hofstede – określa zatem stopień, w jakim społeczeństwa poszukują reguł, zasad, norm w celu zmniejszenia niepewności w życiu i większej przewidywalności przyszłości.

Dystans władzy (ang. *Power Distance*)

Podobnie jak w pierwszym przypadku – tu również badacze skorzystali z modelu Hofstede. A zatem wymiar ten odnosi się do stopnia akceptacji hierarchii, używania siły, przywilejów dla osób wyżej w hierarchii.

Kolektywizm instytucjonalny (ang. *Institutional Collectivism*)

Jet to częściowo nowy wymiar, nawiązujący jednak np. do wymiaru indywidualizmu w modelu Hofstede. Kolektywizm instytucjonalny określa, w jakim stopniu stosowane praktyki organizacyjne (na poziomie instytucjonalnym) wspierają i nagradzają kolektywną dystrybucję zasobów i wspólne działania, podejmowanie decyzji. W wymiarze krajowym jest to zagadnienie związane z takimi kwestiami jak polityka społeczna państwa, wysokość podatków.

Kolektywizm wewnątrzgrupowy (ang. *In-group collectivism*)

Drugi składnik kolektywizmu opisuje podejście do przynależności do grupy. Wyższy wskaźnik oznacza, że ludzie czują dumę, radość z przynależności do danej grupy, charakteryzują się zatem wyższą lojalnością.

Egalitaryzm płci (ang. *Gender Egalitarianism*)

Ten wymiar częściowo nawiązuje do zagadnienia męskości w modelu Hofstede. Określa stopień, w jakim społeczeństwo wprowadza rozwiązania minimalizujące różnice związane z płcią. Odnosi się to zarówno do działań instytucji państwa, jak i tradycji, rytuałów.

Asertywność (ang. *Assertiveness*)

W tym wymiarze można dostrzec podobieństwo do koncepcji ewaluacji w modelu Erin Meyer. Przede wszystkim ocenia się tu sposób, w jaki jednostka formułuje swoje oczekiwania, jaki jest poziom akceptacji społeczeństwa dla stanowczości lub agresji w dyskusji. W efekcie można często stwierdzić, że społeczeństwa są nastawione na rywalizację lub harmonię. Niski wskaźnik asertywności oznacza też posłuszeństwo wobec osób wyżej w hierarchii.

Orientacja na przyszłość (ang. *Future Orientation*)

Ponownie można wskazać podobieństwa do orientacji długoterminowej w modelu Hofstede. W tym wymiarze określa się, w jakim stopniu społeczeństwo skupia się na oszczędzaniu, inwestowaniu w rozwiązania, które dadzą korzyści i komfort w przyszłości. Czy ważniejsza

jest natychmiastowa gratyfikacja, czy wyższa nagroda w późniejszym terminie? Zagadnienie to ściśle przekłada się na np. skłonność do oszczędzania, zaciągania kredytów.

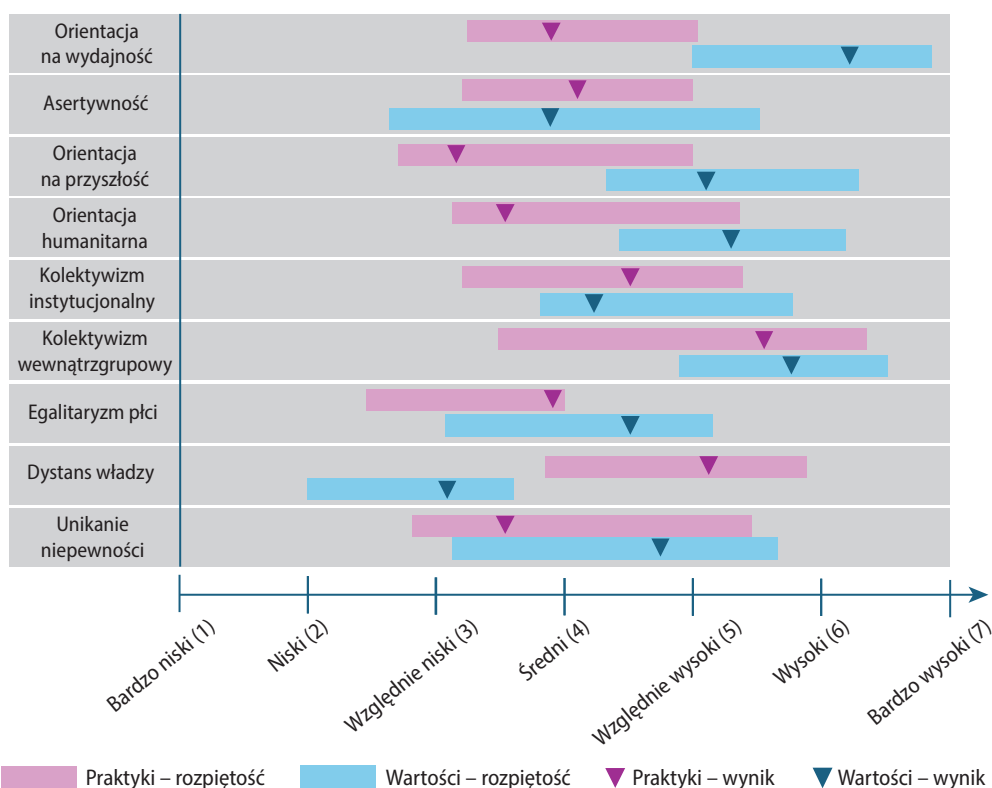
Orientacja na wydajność (ang. *Performance Orientation*)

Wymiar ten jest w dużej mierze związany z wymiarem zaufania w koncepcji Meyer. Model GLOBE bada, czy społeczeństwo nagradza człowieka za wydajność, dobre wyniki, innowacyjność i ciągłą poprawę. Oznacza to kulturę rywalizacji. Na drugim końcu skali znajdują się kultury, gdzie kładzie się nacisk na relacje, rodzinę, harmonię ze środowiskiem.

Orientacja humanitarna (ang. *Humane Orientation*)

Ostatni wymiar określa, w jakim stopniu społeczeństwo wynagradza wrażliwość, altruizm, opiekuńczość. Wysoki poziom wskaźnika przejawia się we wrażliwości na kwestie rasizmu, pracy dzieci, opiekę nad słabszymi. Przekonanie o roli państwa w opiece socjalnej nie jest nadmiernie rozwinięte – raczej panuje przekonanie, że ludzie powinni wspierać się wzajemnie. Co ciekawe, w ostatnich latach prowadzono badania, które pokazały wysoki poziom korelacji pozytywnej tego wskaźnika z takimi zjawiskami jak religijność, bieda, słabe wykształcenie, niski poziom urbanizacji [zob. Schlosser i in., 2012].

Rysunek 1. Profil kultury polskiej według modelu GLOBE



Źródło: opracowanie na podstawie Globe Project [2020].

Model GLOBE jest skonstruowany w ciekawy sposób – mierzy bowiem każdy z wymiarów w dwóch perspektywach. Pierwsza z nich – wartości – ocenia to, w co ludzie wierzą. Dzięki temu możliwe jest określenie deklaracji dotyczących danego wymiaru – jak uważamy, że powinno być. Druga perspektywa ocenia praktyki – czyli faktyczne zachowania, działania w danym wymiarze kultury. Zapewne nie jest dużym zaskoczeniem fakt, że często wynik uzyskany w perspektywie „wartości” jest odmienny od tego uzyskanego w perspektywie „praktyki”. Na rysunku 1 przedstawiono profil kultury polskiej jako przykład.

4.5. Inne modele kultur

Istnieje wiele modeli opisujących różnice kulturowe. Zdecydowana większość z nich korzysta z logiki opracowanej przez Hofstede lub Halla. Proponują one określone wymiary kultur i przedstawiają opisy skrajnych stanów w ramach danego wymiaru. Często również zdefiniowane wymiary pokrywają się z tymi, które można znaleźć w modelach wcześniejszych. Niemniej – każdy model wnosi dodatkową część do opisu zjawisk, które powodują, że kultury się od siebie różnią. Modele, które autorzy niniejszego opracowania uznali za mniej istotne lub trudniej dostępne, przedstawiono poniżej:

- model Hampdena-Turnera-Tropmenaarsa [2020],
- model Kluckholna [1961],
- teoria Tönnies’a [1926],
- model Richarda Lewisa [2018].

5. Analiza porównawcza modeli pomiaru różnic kulturowych

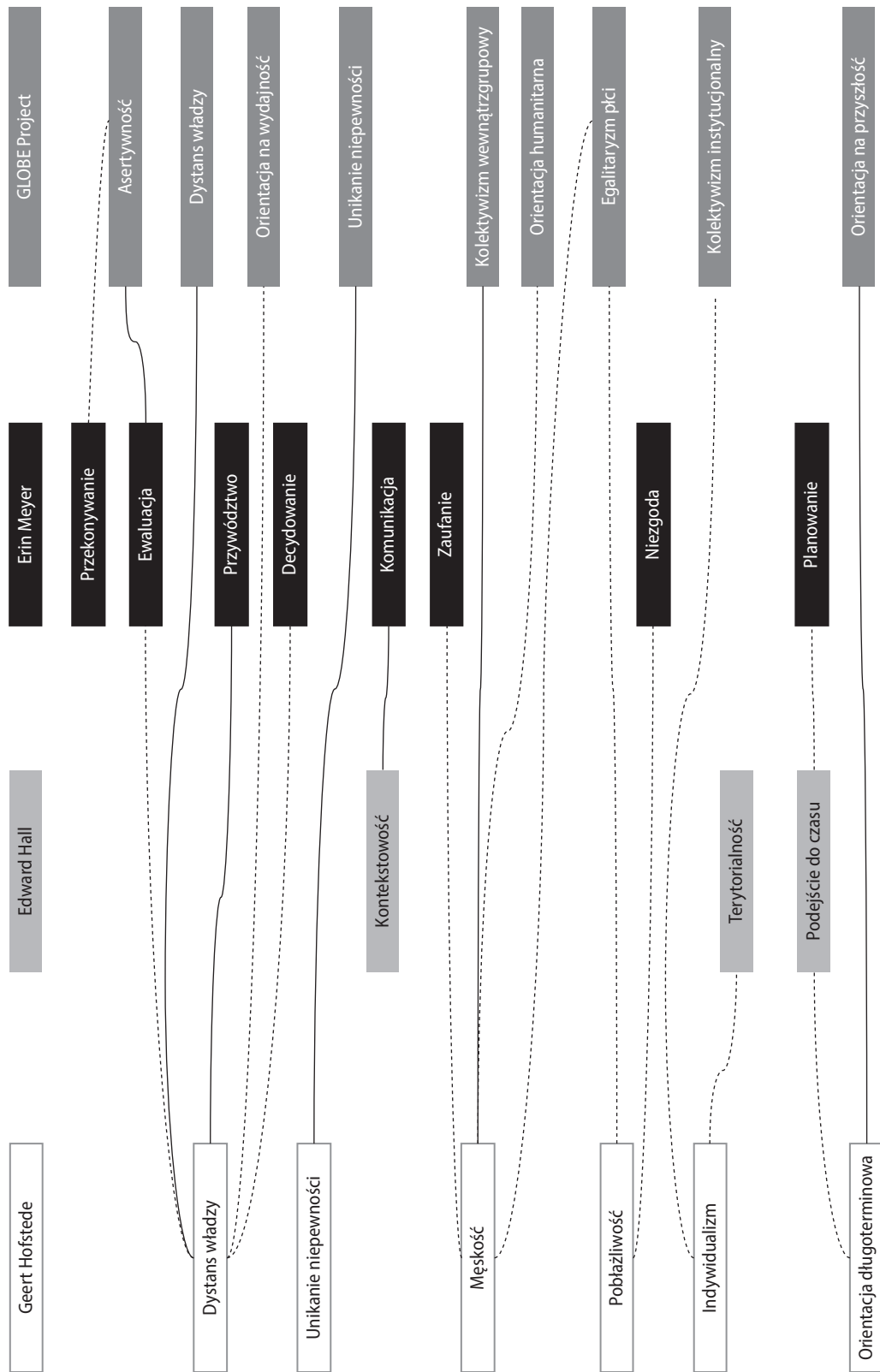
Opisane w artykule modele charakteryzują się zróżnicowanym podejściem do pomiaru kultur narodowych.

Tabela 7. Analiza porównawcza modeli pomiaru różnic kulturowych

Model	Liczba wymiarów	Skala oceny	Dostęp	Dostępność danych
Model Geerta Hofstede	6	0–100 pkt	częściowo płatny	pełna
Model Edwarda Halla	3	brak precyzyjnej skali	bezpłatny	częściowa
Mapa kultur Erin Meyer	8	opisowa, brak skali liczbowej	częściowo płatny	pełna
GLOBE Project	9	1 (bardzo niski) – 7 (bardzo wysoki)	częściowo płatny	pełna
Model Hampdena-Turnera-Tropmenaarsa	7	opisowa, brak skali liczbowej	bezpłatny	częściowa
Model Kluckholna	5	opisowa, brak skali liczbowej	bezpłatny	ograniczona
Teoria Tönnies’a	2	brak	bezpłatny	ograniczona
Model Richarda Lewisa	3	opisowa, brak skali liczbowej	częściowo płatny	ograniczona

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Powiązania między modelami



Źródło: opracowanie własne.

W tej części dokonano syntetycznego podsumowania przeglądu, dokonując analizy kluczowych charakterystyk modeli. Następnie autorzy zaproponowali mapę pokazującą zależności między poszczególnymi modelami i ich wymiarami.

Rysunek 2 wskazuje powiązania tematyczne poszczególnych wymiarów sformułowanych w najważniejszych modelach pomiaru kultur. Autorzy zaproponowali połączenie linią ciągłą w sytuacji, gdy zbieżność poszczególnych wymiarów jest bardzo wysoka lub wręcz są to te same zagadnienia. Linia przerywana oznacza, że połączone wymiary częściowo adresują te same kwestie, jednak istnieją między nimi pewne różnice.

6. Wnioski dla uczestników projektów

Różnice kulturowe są faktem i ignorowanie ich raczej nie pomoże kierownikowi projektu i zespołowi w uzyskaniu stanu efektywnej pracy i dobrej komunikacji. Nie oznacza to jednak, że wszystkie aspekty każdej kultury obecnej w projekcie należy bezwzględnie respektować, gdyż taki sposób działania również najprawdopodobniej nie pozwoli na sprawną pracę w projekcie. Kierownik projektu zawsze musi dostosować styl kierowania zespołem, uwzględniając takie uwarunkowania jak specyfika projektu i celów przed nim postawionych, liczebność zespołu, kultura organizacji realizującej projekt, priorytety dla interesariuszy. Większość omówionych modeli ma zbliżony charakter i konstrukcję. Przeprowadzona przez autorów analiza porównawcza wskazuje na pewne „stałe” elementy pomiaru kultur, które powinny być analizowane w pierwszej kolejności. Ich uwzględnienie w wielu modelach wskazuje bowiem, że różni badacze doszli do podobnych wniosków co do istnienia określonych wymiarów. W kolejnych etapach autorzy planują rozwinąć wątek użyteczności opisanych modeli i tworzenia precyzyjnych rekomendacji dla osób zarządzających projektami.

Można jednak na tym etapie założyć, że świadomy kierownik projektu powinien przestrzegać kilku kluczowych zasad:

- Powinien poświęcić czas na rozpoznanie różnic kulturowych na poziomie wymiarów.
- Powinien zbadać, ocenić poziom wrażliwości kulturowej poszczególnych uczestników projektu – w jakim stopniu są wrażliwi na określone wartości, na ile są gotowi zmienić swoje zwyczaje, rytuały itp.
- Zawsze musi pamiętać o punkcie odniesienia. Nie ma uniwersalnych wartości, zawsze należy oceniać swoją kulturę i jej normy w relacji do innej kultury.
- Nie może obwiniać kultury za wszelkie porażki w obszarze komunikacji, współpracy, motywacji.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Hall, E. (1973). *The Silent Language*. Garden City, New York: Anchor Books.
2. Kluckhohn, F.R., Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston: Row, Peterson.
3. Lewis, R.D. (2018). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, 4th edition. London: Hodder & Stoughton.
4. Meyer, E. (2023). *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
5. Tönnies, F. (1926). *Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie (1887)*, sechste und siebente Auflage. Berlin: Verlag Karl Curtius.
6. Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2020). *Riding the Waves of Culture, Fourth Edition: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw Hill.
7. Zein, O. (2015). *Culture and Project Management. Managing Diversity in Multicultural Projects*. London: Routledge.

Artykuły naukowe

1. Komor, M. (2011). Model międzykulturowy GLOBE, *Handel Wewnętrzny*, 1, s. 11–17.
2. Kreft, D. (2005). Człowiek a kultura, *Legnickie Studia Teologiczno-Historyczne*, 4(2), s. 102–120.
3. Schlosser O. i in. (2012). Humane Orientation as a New Cultural Dimension of the GLOBE Project: A validation Study of the GLOBE Scale and Out-Group Humane Orientation in 25 Countries, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(4), s. 535–551.
4. Wolniak, R. (2015). Dystans wobec władzy według typologii Hofstede'a a implementacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w organizacjach, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, 82, s. 344–357.

Materiały internetowe

1. An Engineer's Odyssey (b.d.). *Cultures consequences*, <https://exhibition.geerthofstede.com/0-3-cultures-consequences/> (dostęp: 8.02.2024).
2. Culture Factor Group (b.d.). *Country Comparison Tool*, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool> (dostęp: 8.02.2024).
3. Globe Project (2020). <https://globeproject.com/results/countries/POL%3Fmenu=list.html#list/> (dostęp: 8.02.2024).

Challenges in Managing Multicultural Project TeamsAbstract

Abstract

The presented article discusses the significance of multiculturalism in project management, particularly in the context of working in an international environment. Contemporary projects often require cross-cultural collaboration, which poses new challenges for managers, such as differing communication styles, motivational approaches, and conflict resolution strategies within teams from diverse cultural backgrounds. The authors emphasize that traditional management methods are not always effective in such an environment. This article provides a synthetic review of models for measuring cultural differences, such as those proposed by Hofstede, GLOBE, and Erin Meyer, which can help managers in effectively overseeing multicultural teams. Based on the review, the authors have formulated recommendations for managers of multicultural projects.

Keywords: project management, multicultural teams, international teams, dimensions of culture
