

# Anna J. Piwowarczyk

---

"Kommunikation in multikulturellen Projektteams. Warschauer Studien zur Germanistik und zur Angewandten Linguistik", red. Sambor Grucza, Justyna Alnajjar, Frankfurt a. M. 2015 : [recenzja]

---

Lingwistyka Stosowana / Applied Linguistics / Angewandte Linguistik nr 13, 120-127

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Sambor GRUCZA, Justyna ALNAJJAR (red.), *Kommunikation in multikulturellen Projektteams. Warschauer Studien zur Germanistik und zur Angewandten Linguistik*, Peter Lang, Frankfurt a. M., 2015, 251 str.**

Publikacja *Kommunikation in multikulturellen Projektteams* pod redakcją S. Gruczy i J. Alnajjar jest nowatorską, niezwykle interesującą analizą, ukazującą problemy międzynarodowej współpracy projektowej. Interdyscyplinarny zespół Autorów odpowiada w niej na dwa zasadnicze pytania: *Jak przebiega komunikacja w multikulturowych zespołach projektowych?* oraz *Jak można podnieść i ulepszyć jej efektywność?*

Praca łączy oryginalną refleksję teoretyczną z warstwą empiryczną opartą na własnych badaniach Autorów. Ma istotną wartość poznawczą, ale także duże znaczenie aplikacyjne, gdyż, jak podkreślają we wstępie Redaktorzy, stanowi syntezę współpracy lingwistów i ekonomistów na granicy pomiędzy teorią i praktyką.

Monografię otwiera artykuł S. Gruczy „*Kommunikation in multikulturellen Projektteams*”. Celem Jego opracowania jest prezentacja wyników badań i implikacji dotyczących komunikacji w multikulturowych zespołach projektowych. Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu badawczego *Communication Best Practices* realizowanego przez *Research Center for Business Communication Audit* Uniwersytetu Warszawskiego we współpracy z polskim koncernem globalnym REC Global, świadczącym usługi z zakresu rozwoju oprogramowania. Nadrzędnym celem projektu było wypracowanie wytycznych dotyczących najlepszych praktyk komunikacyjnych w zespołach projektowych zajmujących się realizacją projektów z zakresu R&D<sup>1</sup>. Jak podkreśla Autor, jakość komunikacji projektowej ma znaczący wpływ na efektywność zespołu projektowego.

W rozdziale pierwszym artykułu zostały przedstawione wyniki dwóch badań, dotyczące specyfiki komunikacyjnego funkcjonowania multikulturowych zespołów projektowych. Badanie pierwsze dotyczyło zidentyfikowania konkretnych przyczyn zakłóceń w polsko-niemieckiej komunikacji projektowej w obszarze R&D. W badaniu drugim, przeprowadzonym w dwóch różnych przedsiębiorstwach, obserwowano, jak wygląda i kształtuje się polsko-niemiecka komunikacja biznesowa — zidentyfikowano słabe punkty komunikacji oraz oceniono jej efektywność.

W rozdziale drugim, w ramach wytycznych służących podwyższeniu efektywności komunikacji w międzykulturowych zespołach projektowych Autor przedstawia wartościową listę dobrych praktyk komunikacyjnych. Lista została pogrupowana wg czterech grup odbiorców, którzy partycypują w efektywnej komunikacji: kierownictwo przedsiębiorstwa, biuro projektów, menadżer projektu i członkowie projektu.

Drugi tekst pt. „*Interculturally Embedded Project Teams and Projekt Manager’s Competence*”, autorstwa J.B. Łompiesia, podejmuje tematykę kompetencji komunika-

---

<sup>1</sup> R&D = ang. research and development → pol. badania rozwój (B+R).

cyjnych w otoczeniu międzynarodowym. Omówiono w nim wpływ różnorodności kulturowej na pracę zespołową, ewolucję pojęcia kompetencji, dorobek teoretyczny F. Gruczy (1988, 1989, 1992, 1997) i S. Gruczy (2006, 2008; także S. Gruczy et al. 2014), oraz przeanalizowano wymiary kultur w oparciu o prace M.B. Goodmana (2013), E.T. Halla (1987, 2001), G. Hofstede'a (2000), F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera (2002) oraz S.P. Huntingtona (1997). Autor podkreśla, że dziś większość firm prowadzi działania w wielokulturowych zespołach wirtualnych, co wiąże się z tzw. specjalistyczną komunikacją interkulturową i zjawiskiem polikultury zespołu. Zarządzanie takim zespołem jest czymś całkowicie odmiennym od zarządzania zespołem homogenicznym. Ludzie z różnych kultur mają diametralnie odmienne pomysły i często zachowują się i realizują swoje zadania w odmienny sposób. Dodatkowo multikulturowe zespoły mają duże trudności w budowaniu konsensusu wokół wspólnych celów, co skutkuje spadkiem produktywności. Wśród wyzwań kierowania zespołami wirtualnymi uwypuklono nieporozumienia wynikające z odmienności kulturowych i językowych, niezdolność do odczytywania obcej ekspresji i inne.

Tematyka tekstu M. Wilczewskiego, zatytułowanego „*Intercultural Communication Competence as a Success Factor*”, koncentruje się wokół koncepcji międzykulturowej kompetencji komunikacyjnej jako czynnika kluczowego w efektywnym zarządzaniu w środowisku międzykulturowym. Rozwijanie tej kompetencji u menedżerów, a co za tym idzie — ich lepsza adaptacja do nowych kontekstów kulturowych, wydaje się być istotnym elementem sukcesu międzynarodowego przedsiębiorstwa w zglobalizowanym świecie XXI wieku. Autor podejmuje refleksję nad podstawowymi kwestiami związanymi z komunikacją międzykulturową. Należą do nich: pojęcie interkulturowej kompetencji komunikacyjnej, porównanie pojęć „komunikacja interkulturowa” *versus* „komunikacja międzykulturowa”, przedstawienie (w nawiązaniu do publikacji T.L. Friedmana 2007), komunikacji międzykulturowej i jej etapów (1.0, 2.0, 3.0) jako odpowiedzi na globalizację i jej etapy (odpowiednio 1.0, 2.0, 3.0). Zawarto także definicję i klasyfikację kultury oraz kultury jako płaszczyzny zachowań interakcyjnych, natomiast komunikację ukazano jako procesu aktywowania kulturowych znaczeń, oraz zaprezentowano komunikację interkulturową w kontekście międzynarodowego zarządzania jego wyzwań, strategii i znaczenia dla negocjacji i procesów podejmowania decyzji.

W artykule przedstawiono również wyniki badań opinii dwudziestu menedżerów, pracujących w międzynarodowym przedsiębiorstwie w Shenyang, na temat wpływu różnic międzykulturowych na ich komunikację w pracy. Badania te pokazują konieczność doskonalenia interkulturowej kompetencji komunikacyjnej u menedżerów pracujących w środowisku międzynarodowym.

P. Wyrozębski w artykule „*PMO in Focus of Management Sciences*” podkreśla, że coraz więcej organizacji ma do czynienia z równoczesną realizacją złożonych projektów. Projekty te często bazują na tych samych zasobach i są ze sobą współzależne. Te i inne przesłanki sprawiają, że wzrasta znaczenie PMO (biur zarządzania projektami), wśród których można wyróżnić pięć rodzajów: korporacyjne PMO, centrum doskonałości zarządzania projektami, biuro zarządzania projektami, biuro wsparcia projektów, biuro projektu. Autor w dużej mierze streszcza wieloletnie badania M. Aubrey i jej zespołu, a w ich ramach wyniki ankiet skierowanych do 184 przedsiębiorstw

w Szwecji i Kanadzie, gdzie m.in. badano wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na przemiany PMO. W artykule określono także najważniejsze funkcje spełniane przez PMO, wśród nich: raportowanie wyższemu kierownictwu o statusie projektów, rozwijanie i wdrażanie standardowej metodologii, monitorowanie i kontrolowanie wykonania projektu, a także rozwijanie kompetencji personelu. Dzięki wynikom kanadyjskiego zespołu naukowców wiedza o PMO została zweryfikowana praktycznie i weszła do kanonu wiedzy o zarządzaniu.

W dalszej części tekstu omówiono wyniki badań prowadzonych przez PM Solutions, jak również przez ESI, skupionych także na funkcjach i zadaniach realizowanych przez PMO.

E. Sońta-Drączkowska w artykule „*Project Management as Communications Management*” podejmuje dyskusję nad istotnością zarządzania komunikacją w powodzeniu projektu. Analiza dwóch metodologicznych ram dla zarządzania projektami (PMBOK i Prince2) została przeprowadzona ze skupieniem uwagi na rekomendacjach i najlepszych praktykach w zakresie zarządzania komunikacją w projektach. Spośród wielu znanych w literaturze modeli komunikacji w tym artykule przyjęto model interaktywny W. Schramma (1954). Zaprezentowano cztery typy komunikacji oraz odpowiadające im sytuacje i przykłady z zakresu zarządzania projektami. Argumentowano, dlaczego komunikowanie w projekcie jest kluczową sprawą. Wskazano główne zadania PM dotyczące komunikowania w cyklu życia projektu oraz kluczowe narzędzia zarządzania komunikacją, takie jak plan komunikacji i strategia komunikacji. Następnie określono wady i zalety różnych narzędzi komunikowania oraz efektywność różnych jego form.

Na bazie praktycznego doświadczenia Autorki w zakresie dwudziestu projektów konsultingowych wskazano kilka wyzwań dla komunikowania w projektach. Są to: komunikacja w zespołach wirtualnych, organizacja efektywnych zebrań w ramach projektu oraz zarządzanie komunikacją w podejściu SCRUM i innych metodykach typu *agile*. Te trzy wyzwania mogą stanowić interesujące pole przyszłych badań.

Kolejny tekst autorstwa K. Kandefera-Wintera pt. „*Project Communication as a Success Factor in Innovation*” także traktuje o kluczowej roli komunikacji w prowadzeniu projektu. W zakresie zarządzania projektem komunikacja ma dwa główne wymiary: z jednej strony są to umiejętności PM i zespołu projektowego — są one bardzo ważne, gdyż stanowią bazę dla osiągnięcia kooperacji i efektywnego wykonania projektu. Z drugiej strony procesy zarządzania komunikacją są kluczowe, ponieważ wspierają komunikację na każdym etapie w cyklu życia projektu. Różne badania dowodzą, że brak albo niewystarczająca komunikacja mogą powodować poważne problemy w projekcie, podczas gdy efektywna komunikacja może znacząco wpłynąć na szanse powodzenia projektu.

Druga część artykułu dotyczy projektów innowacyjnych, które stają się coraz ważniejsze dla przedsiębiorstw. Dokonano szczegółowego opisu zarządzania i komunikowania w takich projektach oraz wyeksponowano poszczególne czynniki wspierające innowację w podziale wg różnych wymiarów zarządzania. Projekty innowacyjne nabrały znaczenia z uwagi na ich rolę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej firm. Ten typ projektu jest jednak ryzykowny z uwagi na niepewność, wieloznaczność i wyzwania, którym trzeba stawić czoła. W przypadku projektów innowacyjnych komunikacja

jest ważniejsza, ponieważ pozwala zespołowi dzielić wiedzę, kooperować w rozwiązywaniu wspólnych problemów oraz dyskutować nad wspólnymi celami.

Następnie wskazano, że jednym z największych wyzwań, o których informują pracownicy PMO pracujący z menedżerami projektów IT, był brak zaufania i uczciwości. Właśnie w tym kontekście omówiono badania własne Autorki tekstu, które m.in. wskazują, iż ponad 40% menedżerów projektu doświadczyło braku wsparcia PMO w procesie planowania projektu.

Rozwój koncepcji dotyczących PMO doprowadził do stworzenia pierwszych standardów (także szkoleniowych) znanych pod nazwą *Project, Programme and Portfolio Offiis (P30)*. Dostarczają one podstaw do wykreowania właściwych dla danego przedsiębiorstwa struktur przeznaczonych do wspierania projektów i programów. Ich znaczenie współcześnie stale wzrasta. Stąd już tylko krok do przyznania zarządzaniu projektami równorzędnego miejsca wśród tradycyjnych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem, takich jak IT, finanse czy HR.

Artykuł A. Koskensalo pt. „*Management von Kommunikation und Diversität in transkulturellen Projektteams*” dotyczy znaczenia zarządzania komunikacją i różnorodnością dla transkulturowych zespołów projektowych. We wstępie autorka przedstawia różnorodność i heterogeniczność globalnych, transkulturowych, transdyscyplinarnych zespołów roboczych jako zasób i ważny element decydujący o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W rozdziale pierwszym zatytułowanym *Transkulturowość i transdyscyplinarność w służbie zarządzaniu różnorodnością* została szczegółowo przedstawiona istota transkulturowości. Autorka, powołując się na koncepcję W. Welscha, podkreśla, że dzisiejsze kultury w dużej mierze charakteryzuje mieszanie się, przenikanie i hybrydyzacja, a nie jak w koncepcjach mozaikowej wielokulturowości i interkulturowości — jednorodność i odrębność. Paradygmat transkulturowości generuje nową jakość komunikacji, natomiast celem transkulturowego nauczania powinno być rozwijanie kompetencji transkulturowych.

Następnie zdefiniowano pojęcie „zróżnicowanie” (*diversity*) i omówiono jego cztery wymiary. Rozważania zamyka podsumowanie, w którym Autorka podkreśla, że atrybutami skutecznych zespołów są dziś: efekt synergii, sympatia, dialog, komunikacja, harmonia, kooperacja, kreatywność, zaufanie i partycypacja.

W kolejnym artykule „*Das Kommunikationsaudit und seine Implikationen für interkulturelles Kommunikationstraining*” J. Alnajjar koncentruje się na przedstawieniu związku pomiędzy audytem komunikacyjnym w transnarodowym zespole projektowym a treningiem komunikacji dla członków projektu. Szuka odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób wyniki audytu komunikacyjnego mogą stać się składową interkulturowego treningu komunikacji.

W pierwszej części opracowania przedstawiono zarys interkulturowych treningów komunikacyjnych. Miało to na celu zidentyfikowanie tych aspektów treningów, które z perspektywy lingwistyki stosowanej mają znaczący wpływ na organizację, przygotowanie i przeprowadzenie audytu komunikacyjnego. W dalszej części opracowania przedstawiono specyfikę globalnej pracy projektowej na przykładzie branży IT. Trzecia część tekstu opisuje przebieg i fazy audytu komunikacyjnego oraz rolę audytora w kontekście zwinnego zarządzania projektami z perspektywy lingwistycznej.

Część czwarta ma charakter praktyczny. Zaprezentowano w niej komunikację w polsko-niemieckim zespole projektowym, jego zadania i strukturę oraz wybrane wyniki audytu komunikacyjnego — w tym uprzedzenia i stereotypy oraz nieporozumienia w komunikacji mailowej wynikające z różnic kulturowych.

W rozdziale piątym Autorka charakteryzuje trzy grupy kompetencji audytorów komunikacji. Są to: kompetencje specjalistyczne, kompetencje komunikacyjne i kompetencje metakomunikacyjne.

W artykule K.-H. Kiefera zatytułowanym „*Kommunikationsverläufe beim ‘Alles-aus-einer-Hand-Prinzip’ an International Desks von Beratungsunternehmen*” opisano przebieg komunikacji wg metody „*Alles-aus-einer-Hand-Prinzip*” w biurze międzynarodowym przedsiębiorstwa doradczego. Dużo uwagi poświęcono kompleksowości otoczenia przedsiębiorstwa, jego scharakteryzowaniu i uwarunkowaniom. Następnie omówiono metodę „*Alles-aus-einer-Hand-Prinzip*” (*AaeH-Prinzip*), co można przetłumaczyć jako *zasada „wszystko z jednej ręki”*. Jest to metoda zarządzania złożonością przedsiębiorstw lub instytucji publicznych, stosowana w stosunku do klientów, i polegająca na tym, że złożone zadania, ich zlecenia i ewidencje są inicjowane lub komunikowane przez jedno biuro lub jedną osobę kontaktową (*Ansprechspartner*). Na podstawie wywiadów z pracownikami biur dwóch dużych międzynarodowych spółek doradczych Autor, posiłkując się konkretnymi przykładami, przedstawia, jak wygląda organizacja zespołu. Prezentuje procesy komunikacyjne na linii doradca — klient w interdyscyplinarnych, ponadnarodowych zespołach świadczących usługi z zakresu rewizji gospodarczej, doradztwa podatkowego, prawnego, doradztwa Corporate Finance oraz konsultingu. Zespoły te są kompletowane *ad hoc*, w zależności od zlecenia, z ekspertów krajowych i międzynarodowych. W końcowej części publikacji został przedstawiony model przebiegu komunikacji wg zasady *AaeH-Prinzip* w krajach Europy Środkowowschodniej.

K. Pelikan w artykule „*Möglichkeiten der Optimierung internationaler Projektkommunikation*” porusza tematykę optymalizacji komunikacji w międzynarodowych projektach badawczych. W pierwszej części artykułu Autorka przedstawia międzynarodowy, interdyscyplinarny projekt badawczy AMASA i przykładowe idiolekty jego członków. Zaznacza, iż pomimo tego, że *lingua franca* projektu to język angielski, to i tak każdy współpracownik używa innego, „własnego” języka angielskiego. Wokół tego studium przypadku i przykładów aktów komunikacyjnych koncentrują się rozważania teoretyczne. Zaprezentowano propozycje konkretnych rozwiązań służących optymalizacji procesu komunikacji, a także przedstawiono przykładowe bariery w efektywnej komunikacji fachowej, podkreślając, że udoskonalanie komunikacji może dokonywać się przy udziale członków projektu oraz przez celową interwencję z zewnątrz. Przedstawiono genezę powstawania, charakterystykę i funkcje typowego dla projektu AMASA słownictwa fachowego. Powstawanie to stanowi nieświadomą metodę udoskonalania komunikacji, zastosowaną przez członków projektu. Jak wielokrotnie podkreśla Autorka, jednak nie wszystkie bariery można pokonać przy użyciu metod lingwistycznych. Optymalizacja komunikacji możliwa jest przy zastosowaniu teorii łączącej komunikację wewnętrzną i komunikację z otoczeniem firmy. Założenia te spełnia model OMT (niem. *Organisation, Mensch, Technik*), który scharakteryzowano na przykładzie komunikacji e-mailowej w projekcie AMASA. We wnioskach

Autorka wysuwa postulat połączenia kilku metod stosowanych w ekonomii i nauce w celu wspólnego pokonywania barier efektywnej komunikacji.

Bardzo głęboki tekst R. Dannenhauera „*Interkulturelles (Projekt)Management. Die GEISTES HALTUNG macht den Unterschied*”, akcentując nadrzędną rolę uczciwej postawy w stosunku do drugiego człowieka wobec nawet najlepszych metod i wiedzy, porusza znaczenie mentalności i transformacji dla efektywnej komunikacji i realizacji projektów oraz ich zastosowanie w kontekście międzynarodowym. We wstępie podkreśla się, że mentalność składa się z umysłu (horyzontu postrzegania) i postawy (horyzontu działania). Mentalność jest źródłem przyczyny i działania. Każdy człowiek ma inne doświadczenia życiowe, dlatego też inaczej się komunikuje. To komunikowanie wpływa konstruktywnie albo negatywnie na niego samego, ale też na inne osoby. Komunikacja, a nie tylko wymiana wielu słów, może zaistnieć dopiero przy wzajemnym zaufaniu. W artykule podkreśla się konstruktywną i twórczą rolę zaufania oraz uczciwości w budowaniu relacji z partnerem biznesowym. Pomimo zastosowania najlepszych metod i szerokiej wiedzy, pewne elementy komunikacji, takie jak taktyka, manipulacja, gra czy chytryść, niszczą zaufanie i przez to ją uniemożliwiają. Zdaniem Autora w udoskonalaniu procesu komunikacji w multikulturowych zespołach projektowych o wiele istotniejsze od zastosowania nawet najlepszych metod i wiedzy są: czyste serce, otwarty umysł, szczerą, uczciwą postawą (czyli zmianą mentalności na konstruktywną). Drogą zmiany mentalności Autor nazywa transformacją. Dopiero transformacja ta oraz twórcze użycie i rozwój zarówno wiedzy, jak i metod, mogą pomóc w optymalizacji komunikacji w multikulturowych zespołach. W jednych z ostatnich zdań tekstu Autor podkreśla, że to nie tylko słowa komunikują, ale „mentalność (nastawienie do drugiego człowieka), która przejawia się w słowach komunikuje (zawsze)” (tłum. — A.P).

S. Burel, M. Beckert i L. Kleitsch w artykule pt. „*Kommunikative Strategien von Unternehmen zwischen Inszenierung und Adressierung — Eine empirische Analyse eines Imagevideos*” podejmują tematykę kreowania wizerunku firmy przy udziale świadomych, umiejętnych strategii komunikacyjnych. Autorki podkreślają, że komunikacja przedsiębiorstwa z otoczeniem jest nakierowana na osiągnięcie dwóch ogólnych celów. Po pierwsze, chodzi o pozytywne zaprezentowanie przedsiębiorstwa przed interesariuszami (klientami, akcjonariuszami, środowiskiem, potencjalnymi pracownikami), czyli o tzw. inscenizację (*Inszenierung*). Po drugie, istotne jest umiejętne, spersonalizowane „zagadnięcie” różnorodnych odbiorców, grup odbiorców, tzw. *Adressierung*. Stanowi to decydujący czynnik w pozyskaniu ich zainteresowania. Bazując na rozważaniach teoretycznych, w artykule podjęto multimedialno-lingwistyczną analizę filmu kreującego wizerunek firmy BASF, demonstrując szeroki wachlarz i bogactwo informacji filmu trwającego niespełna dwie minuty. Dwie części filmu odpowiadają odpowiednio nazwanym wcześniej: inscenizacji (prezentacji firmy) i adresowaniu (personalizacja, niem. *Adressierung*). Film ma na celu rekrutację potencjalnych pracowników i praktykantów, a w pierw ich „zagadnięcie”. Autorki, kładąc szczególny akcent na język, dokładnie analizują film, definiują termin *Inszenierung*, opisują i analizują kolejno zastosowane w filmie techniki i ich funkcje, takie jak: historyzowanie, wyliczanie/ ujęcia ilościowe (opis przedsiębiorstwa przy pomocy różnych liczb), porównywanie, odwoływanie się do życia codziennego odbiorców. Następnie, podkreśla-

jąc zasadniczy cel filmu, jakim jest zachęcanie młodych odbiorców do składania aplikacji, opisują, na czym polega adresowanie i jakie techniki zastosowano, by osiągnąć skrócenie dystansu wobec odbiorcy — są to np.: użycie formy adresatywnej *ty*, zmiana perspektywy poprzez użycie języka młodzieżowego, wykorzystanie w przedstawionych scenach przedmiotów z życia codziennego młodych osób (potencjalnych pracowników), do których adresowany jest film (np. gumy do żucia, džinsów) czy też dopasowanie się do poziomu odbiorców poprzez zastosowanie obrazów młodzieżowego luzu.

Reasumując, należy podkreślić, że recenzowana książka, będąca zwartą pracą zbiorową, dzięki profesjonalnej redakcji naukowej ma charakter profesjonalnej i nowatorskiej publikacji, poruszającej niezwykle aktualny problem badawczy, jakim jest komunikacja w multikulturowych zespołach projektowych. W dzisiejszych czasach na całym świecie większość pracy odbywa się w takich właśnie transnarodowych, transkulturowych i transdyscyplinarnych zespołach. Coraz częściej są to zespoły wirtualne. Praca i specjalistyczna komunikacja interkulturowa w takich zespołach wymaga wysokiej interkulturowej kompetencji komunikacyjnej oraz odpowiedniego przygotowania. W świetle wymienionych spostrzeżeń należy zaakcentować, że właściwym miejscem do takiego przygotowania są komunikacyjne treningi interkulturowe. Optymalnie byłoby, gdyby były one przeprowadzane po dokonaniu audytu komunikacyjnego przez specjalnie przeszkolonego audytora. Wskazówki formułowane w poszczególnych artykułach, pokazując potencjalne źródła problemów i błędów w komunikacji oraz sposoby ich rozwiązania, stanowią ważną pomoc w zaprojektowaniu dobrego treningu komunikacyjnego dla zespołu interkulturowego.

Oprócz wymiaru praktycznego o walorach recenzowanej monografii stanowią m.in. aktualność i ranga podjętej problematyki, skład zespołu autorskiego, wysoki poziom naukowy wszystkich zaprezentowanych tekstów, bogata zawartość merytoryczna, różne perspektywy i sposoby ujęcia problematyki komunikacji w zespołach projektowych oraz przystępny, trafny sposób prezentacji wniosków. W tym kontekście opracowanie jest bogatym źródłem wiedzy i inspiracji oraz pomocą w interdyscyplinarnej współpracy kulturoznawców, pracowników naukowych (lingwistów, glottodydaktyków i ekonomistów) oraz specjalistów w zakresie zespołów międzynarodowych. Książka stanowi wypełnienie luki poznawczej w dziedzinie zarządzania projektami oraz stanowi istotny wkład w dorobek naukowy lingwistyki języków specjalistycznych i teorii komunikacji specjalistycznej. Z pełnym przekonaniem można ją zarekomendować wszystkim Czytelnikom zainteresowanym tematyką komunikacji w multikulturowych zespołach projektowych.

## Bibliografia

- Friedman, T.L. (2007), *The World is Flat. A Brief History of the Twenty-First Century*. London.
- Goodman, M.B. (2013), *Intercultural Communication for Managers*. New York.
- Grucza, F. (1988), *Zum Begriff der Sprachkompetenz, Kommunikationskompetenz und Kulturkompetenz*, (w:) N. Honsza/ G. Roloff (red.), *Das eine Nation die andere verstehen möge*. Amsterdam, 309–331.



- Grucza, F. (1989), *Język a kultura, bilingwizm a bikulturyzm: lingwistyczne i glottodydaktyczne aspekty interlingwalnych i interkulturowych różnic oraz zbieżności*, (w:) F. Grucza (red.), *Bilingwizm, bikulturyzm, implikacje glottodydaktyczne*. Warszawa, 9–49.
- Grucza, F. (1992), *Kulturowe determinanty języka oraz komunikacji językowej*, (w:) F. Grucza (red.), *Język — kultura — kompetencja kulturowa*. Materiały z XII Sympozjum ILS UW (Zaborów, 5-8 listopada). Warszawa, 9–70.
- Grucza, F. (1997), *Języki ludzkie a wyrażenia językowe, wiedza a informacja, mózg a umysł ludzki*, (w:) F. Grucza/ M. Dakowska (red.), *Podejście kognitywne w lingwistyce, translatoryce i glottodydaktyce*. Warszawa, 7–21.
- Grucza, S. (2006), *Komunikacja specjalistyczna a idiokontekst specjalistyczny i konsytuacja specjalistyczna*, (w:) A. Wołodźko-Butkiewicz/ W. Zmarzer (red.), *Studia Rossica XVII. Glottodydaktyka i jej konteksty interkulturowe*. Warszawa, 209–223.
- Grucza, S. (2008), *Lingwistyka języków specjalistycznych*. Warszawa.
- Grucza, S./ M. Wierzbicka/ J. Alnajjar/ P. Bąk (2014), *Polnisch-deutsche Unternehmenskommunikation. Ansätze zur ihrer linguistischen Erforschung*. Frankfurt/M.
- Hall, E.T. (1987), *Bezgłośny język*. Warszawa.
- Hall, E.T. (2001), *Poza kulturą*. Warszawa.
- Hofstede, G. (2000), *Kultury i organizacje*. Warszawa.
- Huntington, S.P. (1997), *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. London.
- Schramm, W. (1954), *How Communication Works*, (w:) W. Schramm (red.), *The Process and Effects of Communication*. Urbana, 3–26.
- Ting-Toomey, S. (1999), *Communicating Across Cultures*. New York.
- Trompenaars, F./ CH. Hampden-Turner (2002), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków.

Anna J. PIWOWARCZYK  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie