

Kultura organizacyjna w Polsce a zarządzanie, czyli na co zwracać szczególną uwagę

Kulturę jako zjawisko społeczne rozpatrywać można w wielu formach. Jest to konstrukt stosunkowo trudny do zdefiniowania i pomiaru, gdyż zawiera w sobie m.in. uwarunkowania historyczne, głęboko zakorzenione w danej strukturze społecznej¹. Jakie elementy polskiej kultury organizacyjnej, które wyraźnie oddziałują na proces zarządzania, powodują różnice w stosunku do światowych standardów zarządzania? Jakie inne elementy kulturowe mogą hipotetycznie wpływać na jakość zarządzania, a tym samym na poziom funkcjonowania organizacji?

Piotr Konopka, dr Victor Wekselberg

Kultura organizacyjna jest taką formą kultury, która co prawda wywodzi się z ogólniejszego kontekstu kultury narodowej, jednakże funkcjonuje w sposób niejako od niej niezależny. O ile kultura narodowa to zbiór ogólnych norm, wartości i sposobów funkcjonowania o charakterze historycznym, o tyle kultura organizacyjna zawiera w sobie elementy o wiele bardziej związane. Koncentruje się na zasadach współdziałania pracowników w miejscu pracy, a więc jej kształt podatny jest na bezpośredni wpływ poszczególnych jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie daną organizacją. Kultura organizacyjna kształtuje się pod

wpływem określonych celów² i nie ma tak silnego uwarunkowania historycznego. Niemniej jednak trudno jednocześnie orzec, że narodowe tendencje kulturowe nie oddziałują w żaden sposób na kulturę organizacyjną. Przeciwnie, podstawowym kontekstem i bazą każdego środowiska pracy jest specyficzne otoczenie kulturowe. Określa ono elementarne sposoby interakcji międzyludzkich i formy zachowań normatywnych, akceptowalnych w danym środowisku kulturowym. Tak więc o ile organizacja funkcjonuje w danym środowisku narodowym, o tyle siłą rzeczy musi pobierać z niego podstawowe wzorce funkcjonowania.

¹ M. Jankowska-Mihułowicz, *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania”, Warszawa (Wydział Zarządzania UW) 2011, tom 9, nr 4/34, s. 62.

² B. Nogalski, A. Szpitter, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową. Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Kraków 2012, s. 225–236.

Wymienia się wiele aspektów wchodzących w skład kultury organizacyjnej³, mających niewątpliwie ścisły związek z kulturą narodową krajów, które je zrodziły.

Komunikacja

Według niektórych autorów komunikacja to fundamentalny element środowiska biznesowego⁴, głównie dlatego że biznes (w kontekście mikroekonomicznym) jest strukturą społeczną opartą na wzajemnej współpracy i koordynacji pracy grupy ludzi, która do sprawnego działania wymaga efektywnego procesu komunikacyjnego. Powołując się na badania Edwarda Halla⁵ w zakresie narodowych różnic kulturowych, można stwierdzić, że narody o niskokontekstowym sposobie komunikacji (a do nich także zaliczyć należy Polskę) koncentrują się na sposobie przekazywania komunikatów w formie „explicite”. Tak więc preferują bezpośredniość i dosłowność przekazu słownego, a także wstrzemięźliwość w zakresie stosowania gestykulacji. Komunikacja wysokokontekstowa, charakterystyczna dla m.in. Japończyków, Włochów, Hiszpanów czy Greków⁶, cechuje się szerokim zakresem stosowania gestykulacji (niewerbalnej formy komunikacji). Natomiast treściowo oparta jest ona na konieczności formułowania wypowiedzi w szerszym kontekście, wymagającym od rozmówcy wiedzy na poruszany temat i intuicyjnych reakcji jako odpowiedzi. Relacje międzyludzkie przyjmują formę bardziej formalną i zorganizowaną niż w kulturach niskokontekstowych. Zarządzanie organizacją w warunkach polskich zakłada przekazywanie komunikatów często w sposób „odgórny” i „hierarchiczny”, wynikający z dużego dystansu władzy⁷, gdzie nie pozostawia się miejsca na wieloznaczność i interpretację przekazu. Delegowanie poleceń przyjmuje charakter konieczności – głównie ze względu na hierarchiczność poszczególnych struktur organizacyjnych oraz nierzadko brak inicjatywy i chęci do podjęcia aktywności „od siebie”. W porównaniu z innymi krajami w Polsce stosunkowo duże znaczenie przywiązuje się do tradycjonalizmu i patriotyzmu⁸. W kontekście komunikacji przejawia się to poprzez usilne stosowanie historycznie wykształconych

schematów komunikacyjnych, jak np. stosowanie zwrotów grzecznościowych, utrzymywanie formalnej struktury wiadomości tekstowych i respekt w stosunku do osób na wyższych poziomach w hierarchicznej strukturze organizacyjnej. Badania na polskich pracownikach, jak i na kadrze zarządzającej, wskazują również na istnienie szczególnych barier komunikacyjnych skutkujących upośledzeniem procesów wewnątrz organizacji⁹. Wysoki dystans władzy pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi stwarza może warunki sprzyjające zniekształcaniu komunikatów. Stosowanie komunikacji kaskadowej, będącej wynikiem wysokiego dystansu władzy, skutkuje nie tylko zdeformowaniem samego przekazu, ale przyczynia się do rozpowszechniania plotek, domysłów i jednostkowych interpretacji informacji o kluczowym znaczeniu dla efektywności pracy poszczególnego działu czy też całej organizacji. Autorskie badania w ramach działalności Instytutu Gaussa w zakresie diagnozy organizacyjnej przy wykorzystaniu metody „employee survey” na bieżąco potwierdzają powyższe doniesienia (patrz ramka: „Employee survey”). Poziom występowania plotek w polskich organizacjach jest na tyle znaczący, że powoduje on pogorszenie jakości komunikacji wewnątrz tych organizacji. Co za tym idzie – w ostatecznym rozrachunku powoduje pogorszenie efektywności pracy. W środowisku polskich organizacji biznesowych istnieje przeświadczenie, że nie należy informować pracowników o niesprzyjających informacjach¹⁰, co prowadzi tylko do zmniejszenia poziomu zaufania, a więc do dalszej deprecjacji jakości procesów informacyjnych wewnątrz organizacji. Charakterystyczne dla polskich menedżerów jest także przyjmowanie bojowej postawy przyczyniającej się do prowokowania konfliktów¹¹ w miejsce wykazywania inicjatywy do wspólnego rozwiązania problemu czy też wypracowania rezultatów w kontekście działań grupowych. Wysoko rozwinięte umiejętności polskich menedżerów dotyczą o wiele częściej aspektów indywidualnych (np. specjalistycznych umiejętności, autonomii w podejmowaniu decyzji, koncentracji na osiąganiu celów¹²) niż tych, które odnoszą się do kooperacji, współdziałania i orientacji na współpracowników (podwładnych). ►

³ P. Kocoń, *Organization's identity and organization's culture – definitions and relations*, w: J. Ejdyś (red.), „Economics and Management”, 1/2009.

⁴ J.N. Hooker, *Cultural Differences in Business Communication*, Pennsylvania 2008, <http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=tepper>, dostęp: 8 sierpnia 2016 r.

⁵ E. Hall, *Beyond Culture*, New York 1976.

⁶ S. Nishimura, A. Nevgi, S. Tella, *Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A case study of Finland, Japan and India*, https://www.researchgate.net/publication/255646167_Communication_Style_and_Cultural_Features_in_HighLow_Context_Communication_Cultures_A_Case_Study_of_Finland_Japan_and_India, dostęp: 8 sierpnia 2016 r.

⁷ M. Jankowska-Miśkiewicz, *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania”, Warszawa: Wydział Zarządzania UW 2011, tom 9, nr 4/34, s. 72.

⁸ Instytut Geerta Hofstede, <https://geert-hofstede.com/poland.html>, dostęp: 8 sierpnia 2016 r.

⁹ B. Dąbrowski, R. Rostek, W. Kurda, *Komunikacja. Niedoceniana broń w zarządzaniu zmianą*, „Harvard Business Review POLSKA”, <http://www.hbrp.pl/a/komunikacja-niedoceniana-bron-w-zarzadzaniu-zmiana/XHwFyVnA>, dostęp: 8 sierpnia 2016 r.

¹⁰ Tamże.

¹¹ A. Wasiluk, *Management of Competence in Modern Companies*, *Sociolo Zinātnu Vēstnesis* 2010/2, s. 99–108.

¹² Tamże.

► Employee survey

Przekrojowe i cykliczne badanie mające na celu dostarczenie rzetelnych danych na temat sprawności funkcjonowania organizacji, będące podstawą dla podjęcia praktycznych działań usprawniających. W Polsce popularnie nazywane „badaniami satysfakcji” i/lub „badaniami zaangażowania”.

Zapewnienie sprawnego przepływu informacji nie może odbywać się w warunkach nieuwzględniających aktywnego udziału pracowników w procesie komunikacyjnym. Komunikacja, bazując na związku pomiędzy nadawcą a odbiorcą, musi brać pod uwagę obie strony przekazu. Ukrywanie czy też hierarchizowanie przepływu informacji, a także brak otwartości na opinie i spostrzeżenia pracowników, zaburza efektywność procesu komunikacyjnego.

Współpraca

Elementem nieodłącznie związanym z komunikacją jest współpraca. Mówiąc inaczej, nie istnieje taki wymiar współpracy, który nie wymaga jednocześnie skutecznej komunikacji. Niektóre z wymienionych powyżej charakterystyk dotyczących komunikacji w zarządzaniu zastosować można także w kontekście współpracy. Powołując się na współczesne badania¹³, polska kultura narodowa jest zdecydowanie kulturą bliższą indywidualizmowi niż kolektywizmowi. Tak więc polska kultura organizacyjna posiada bazę, według której proces zarządzania odbywać się będzie w warunkach skłaniających się bardziej ku stylowi autorytatywnemu niż partycypacyjnemu. Wymienione wcześniej preferencje polskich menedżerów do autonomii w zakresie podejmowania decyzji, koncentracja na celach oraz tendencje do przyjmowania bojowych i kłótliwych postaw w istocie wywierają wpływ na kształt i jakość współpracy wewnątrz (i na zewnątrz) organizacji. Jest to ważna informacja, gdyż mając na uwadze współczesne doniesienia naukowe z obszaru psychologii organizacji, współpraca wewnątrz firmy związana jest z takimi zmiennymi, jak: przewaga konkurencyjna na

rynku¹⁴, innowacyjność i efektywność¹⁵ czy też skuteczność rozwiązywania konfliktów¹⁶. Wysoki dystans władzy w połączeniu z preferencjami indywidualistycznymi i znacznym poziomem hierarchizacji struktur organizacyjnych oddziałuje negatywnie na charakter współpracy. To z kolei powoduje zakłócenia w procesie maksymalizacji wymienionych zmiennych. Sam już przecież fakt, że w polskiej literaturze naukowej na próżno szukać doniesień w zakresie związku współpracy z poziomem efektywności organizacji, pokazuje, iż problematyka współpracy w warunkach polskich nie jest tematem poruszanym ani przez media, ani przed decydentów. W rezultacie prowadzi to do braku wiedzy kadr zarządzających oraz pracowników o roli współpracy w organizacjach. Tendencja badawcza krajów zachodnich¹⁷, a także tych z dalekiego wschodu¹⁸, w obrębie naukowych dociekań na temat jakości zarządzania i warunków pracy już od wielu lat aktywnie włącza w schematy badawcze i praktyczne oddziaływania pojęcie współpracy. Jest ono nieodłącznym elementem całej struktury zarządzania. Należy zadać pytanie, co takiego w zakresie współpracy dzieje się obecnie wewnątrz polskich organizacji biznesowych. Badania międzykulturowe przeprowadzone w latach 90. pomiędzy Białorusią a Polską wykazały znaczące różnice w poziomie współpracy – współczynnik współpracy w Polsce osiągnął poziom o wiele niższy niż na Białorusi¹⁹. W innym badaniu z połowy lat 80. Polska, w porównaniu z Austrią, Belgią i Węgrami, wypadła najgorzej, jeżeli chodzi o przepływ informacji zwrotnej dotyczącej przeprowadzonych działań, i najlepiej, jeżeli chodzi o poziom koordynacji. Jednak wysoki poziom deklarowanej koordynacji w warunkach polskich związany był jednocześnie z niższą jakością końcowego rezultatu działań²⁰. Jeżeli więc 20, 30 lat temu współpraca w Polsce wyglądała słabo, stanowi to także poważny problem dzisiaj. Zmiana orientacji politycznej na początku lat 90. oraz towarzyszące jej wykształcenie standardów i norm biznesowej kultury organizacyjnej opierały się właśnie na podłożu niskiego poziomu współpracy. Te standardy i normy wykształcone zawczasu są widoczne do dzisiaj.

¹³ Instytut Geerta Hofstede-go, <https://geert-hofstede.com/poland.html>, dostęp 8 sierpnia 2016 r.

¹⁴ C.R. Allred, S.E. Fawcett, C. Wallin, G.M. Magnan, *A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage*, „Decision Sciences Journal”, 2011/42/1.

¹⁵ L. Marek, D.P. Brock, J. Savla, *Evaluating collaboration for Effectiveness: Conceptualization and Measurement*, „American Journal of Evaluation”, 2014, s. 1-19.

¹⁶ M. Deutsch, P.T. Coleman, E.C. Marcus, *The Handbook of Conflict Resolution*, San Francisco, California 2014.

¹⁷ D. Ribeiro-Soriano, D. Urbano, *Overview of Collaborative Entrepreneurship: An integrated Approach Between Business Decisions and Negotiations*, „Group Decis Negot”, 2009/18, s. 419-430.

¹⁸ Y. Luo, *Contract, Cooperation and Performance in International Joint Ventures*, „Strategic Management Journal”, 2002/23, s. 903-919.

¹⁹ Z. Zaleski, *Ethnic Identity and Prosocial Attitudes*, „The Journal of Psychology”, 1992/126/6, s. 651-659.

²⁰ E.L. Miller, J.L.C. Cheng, *Coordination and Output Attainment in Work Units Performing Non-routine Tasks: A Cross-National Study*, „Organization Studies”, 1985/6/1, s. 23-39.

Podjmowanie decyzji

Podobnie jak nie można rozpatrywać współpracy bez uwzględnienia poziomu i jakości komunikacji, tak samo nie można podjąć problematyki podejmowania decyzji bez wzięcia pod uwagę kształtu i charakteru współpracy. Wiemy już, że w porównaniu z innymi krajami poziom współpracy w Polsce wygląda mizernie. Wiemy także, iż w porównaniu z innymi kulturami narodowymi polska kultura narodowa preferuje hierarchizację struktur organizacyjnych, a przepływ informacji napotyka na poważne bariery. Kolejna seria badań nie przedstawia sytuacji zarządzania w Polsce w ani trochę lepszym świetle²¹. W porównaniu z kadrą menedżerską z Austrii i ze Stanów Zjednoczonych polscy menedżerowie okazali się być najbardziej autokratyczni, o najniższym poziomie zgadzania się pośród swojej grupy. Wykazywali się także tym większym zaangażowaniem w proces decyzyjny, im bardziej malało znaczenie problemu. Pomimo że przytoczone badanie przeprowadzono w połowie lat 90., codzienna praktyka psychologa organizacji nie pozwala stwierdzić znaczących różnic w stosunku do czasów obecnych. Należy w tym miejscu zadać pytanie, czy w procesach decyzyjnych w warunkach polskiego zarządzania istnieje miejsce na opieranie się na rzeczywistych dowodach. Rzeczywistych dowodach, czyli na takich procesach decyzyjnych, które zamiast opierać się na autorytecie, zwracają uwagę na właściwe dane organizacyjne, dające możliwość mierzalnej i skutecznej oceny teraźniejszych i przyszłych działań²². Podobnie ma się rzecz z podejmowaniem decyzji w kontekście ich innowacyjności – w rankingu innowacyjności według danych Komisji Europejskiej²³ Polska zajmuje 21. miejsce na 25 państw europejskich. Jednocześnie w tym samym raporcie zaznaczono, że innowacyjność jest nieodłącznym czynnikiem przyszłego wzrostu ekonomicznego w skali państwa, a więc dotyczy

to każdej struktury organizacyjnej biznesu (i nie tylko biznesu). Problem braku innowacyjności w procesie podejmowania decyzji wytłumaczyć można na bazie przytoczonych już wcześniej badań Geerta Hofstede²⁴ na temat różnic kulturowych. Polska plasuje się niewiarygodnie wysoko na skali „unikania niepewności” (ang. uncertainty avoidance), czyli poziomu wskazującego, jak bardzo dana kultura narodowa obawia się wprowadzania nieznanych i wieloznacznych rozwiązań. Wiąże się to z przywiązywaniem szczególnej uwagi do sztywnych schematów działania i zasad nawet wtedy, kiedy te zasady wyraźnie nie spełniają swojej roli. Wskaźnik „unikania niepewności” jest w Polsce wyższy od średniego wskaźnika europejskiego i średniego wskaźnika w skali światowej²⁵. Podobnie wygląda sytuacja z kwestią odnoszącą się do orientacji czasowej (ang. long term orientation) – gdzie Polska z kolei osiąga o wiele niższy poziom w stosunku do średniej europejskiej i światowej. Wiąże się to bezpośrednio z nadmiernym przywiązaniem do przeszłości, tradycji, ustalonych historycznie sposobów działania i rozwiązywania problemów raczej słowo niż przy wykorzystaniu partycypacji.

Przywództwo

Charakter przywództwa w strukturze organizacyjnej może mieć wieloraki wpływ na efektywność pracy zespołowej. Nie tylko dotyczy wyżej opisanych wymiarów zarządzania, ale wpływa na takie aspekty funkcjonowania organizacji, jak np. zdrowie i samopoczucie pracowników²⁶. W porównaniu ze stylem przywództwa w Szwecji polscy menedżerowie w stosunku do swoich podwładnych cechują się wyższym poziomem złośliwości/wrogości (ang. malevolence) i wywołują u swoich podwładnych więcej stresu²⁷. Nie ulega wątpliwości, że destruktywne zachowania menedżerskie przyczyniają się do spadku efektywności ►

²¹ J. Maczyński, A. Jago, G. Reber, W. Böhnisch, *Culture and Leadership styles: A comparison of Polish, Austrian and U.S. managers*, „Polish Psychological Bulletin”, January 1994/25, s. 303–315.

²² D.M. Rousseau, *Is there such a thing as „Evidence-Based Management”?*, „Academy of Management Review”, 31/2/2006, s. 256–269.

²³ European Commission, *Private Sector Interaction in the Decision Making Processes of Public Research Policies. Country Profile: Poland*, http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/psi_countryprofile_poland.pdf, dostęp: 8 sierpnia 2016 r.

²⁴ Patrz: <https://geert-hofstede.com/poland.html>, dostęp: 8 sierpnia 2016 r.

²⁵ M. Żakowska, *Kultura organizacyjna polskiego biznesu według kryteriów zaprogramowania kulturowego Geerta Hofstede*, w: J. Mucha, M. Nawojczyk, G. Woroniecka (red.), *Kultura i gospodarka*, Tychy 2007.

²⁶ J. Kouppala, *Leadership, Job Well-Being and Health Effects – A systematic Review and a Meta-Analysis*, „Journal of Occupational and Environmental Medicine”, 50/2008, s. 904–915.

²⁷ A. Nyberg, I. Holmberg, *Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels*, „Work”, 2011, tom 39, nr 3, s. 267–281.

W polskich organizacjach o kapitale zachodnim, a więc w takich organizacjach, w których posługiwano się obcym językiem jest fundamentalną umiejętnością administracyjną, istnieje często tendencja do obsadzania wysokich stanowisk zarządczych ludźmi cechującymi się jedynie wysokimi kompetencjami językowymi, z pominięciem innych kompetencji niezbędnych w procesie skutecznego zarządzania. Czy aby na pewno jest to trafna decyzja?

funkcjonowania organizacji. Zresztą nie chodzi tu tylko o organizację jako martwy twór instytucjonalny, ale przede wszystkim o pracowników, którzy w kontakcie z destruktywnymi stylami menedżerskimi ponoszą poważne i realne koszty zdrowotne! Badania przeprowadzone na przełomie roku 1997 i 1998 oraz 2008 i 2009 wykazały, że grupa polskich menedżerów poddanych badaniu w latach 2008–2009 osiągnęła wyższe wyniki w zakresie indywidualizmu, dystansu władzy i męskości, natomiast niższe w zakresie orientacji propracowniczej i orientacji czasowej w porównaniu do grupy menedżerów z lat 1997–1998²⁸. W kontekście przywództwa należy przybliżyć nieco wymiar „męskości–kobiecości” (ang. masculinity–femininity), będący wymiarem operacyjnym w przytoczonej już koncepcji kulturowej Geerta Hofstede’a. „Męskość” odnosi się do charakteru relacji opartej o rywalizację, rozwiązania siłowe, dążenie do osobistych korzyści kosztem innych oraz pociąg do indywidualnych sukcesów i osiągnięć. Ważnym pytaniem, jakie należy zadać w odpowiedzi na powyższe wyniki badań, jest to, co dokładnie wydarzyło się na płaszczyźnie kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw, że zmiany przyjęły tak niekorzystny obrót. Przyczyn może być wiele, poczynając od wpływu rozwijającej się gospodarki rynkowej (właściwego kapitalizmu), kończąc na nieświadomości i niewykorzystywaniu narzędzi i metod o dowiedzionej skuteczności w procesie zarządzania (czyli m.in. zbytne poleganie na autorytecie menedżera). Podchodząc do problematyki przywództwa od nieco innej strony, tj. związku stylu przywódczego z motywacją oraz efektywnością, wyniki badań ukazują brak związku między wymienionymi zmiennymi w środowisku polskim, czyli brak związku motywacji i efektywności pracy z przywództwem²⁹. Jest to o tyle ważne z punktu widzenia różnic kulturowych w zarządzaniu, że w społeczeństwach fińskim i amerykańskim istnieją wyraźne różnice pomiędzy stylem zarządzania a motywacją i efektywnością pracy. Mówiąc inaczej, w polskich strukturach organizacyjnych istnieje tendencja do uzależniania motywacji i efektywności pracy od czynników innych niż styl przywódczy. Co prawda, powyższe badanie przeprowadzono w roku 2003, to

nie wydaje się, żeby nieco ponad dekada wywołała istotne zmiany w tak znaczących różnicach kultur organizacyjnych.

Jak sobie z tym wszystkim poradzić?

Pierwszym krokiem ku wyeliminowaniu negatywnych wpływów polskiej kultury narodowej na zarządzanie organizacją jest trafna i rzetelna diagnoza. Nie wszystkie z powyższych problemów muszą dotyczyć każdej firmy czy też oddziału – są to jedynie wskazówki, na co zwrócić uwagę, oparte na badaniach polskich organizacji. Solidne badanie rozpoznawcze (diagnostyczne), np. w formie employee survey (patrz ramka: „Employee survey”), jest w stanie dostarczyć niezbędnych informacji o aktualnym stanie funkcjonowania organizacji jako całości, a także jej poszczególnych elementów (np. oddziałów, departamentów). Dobrze przeprowadzona diagnoza przy użyciu rzetelnych narzędzi wykaże, które aspekty procesu zarządzania wymagają bezpośredniej interwencji praktycznej. Mając na uwadze specyfikę każdej struktury organizacyjnej i mnogość możliwych problemów zarówno w zakresie opisanych powyżej zmiennych, jak i innych, działania prewencyjne lub usprawniające muszą być dostosowane do warunków konkretnej organizacji. Jeśli chodzi o metody interwencji w strukturę organizacyjną, nie istnieją uniwersalne metody „dla każdego” i „na wszystko”.■



Victor Wekselberg

jest psychologiem organizacji

(PhD, Doctor of Philosophy

z psychologii organizacji) z 40-letnim

doświadczeniem, pracuje w Instytucie

Gaussa. Ekspert w zakresie

doradztwa organizacyjnego, modeli kompetencyjnych, procedur oraz narzędzi selekcji i oceny pracowników.



Piotr Konopka

jest psychologiem organizacji,

pracuje w Instytucie Gaussa.

Zajmuje się rozwojem koncepcji współdziałania w obrębie organizacji.

Miłośnik holistycznego podejścia

do metodologii diagnozy organizacyjnej, łączący aspekty psychologiczne, socjologiczne, historyczne i ekonomiczne.

²⁸ J. Mączyński, A. Łobodziński, D. Wyspiański, P. Kwiatkowski, *Differences on organizational practices and preferred leader attributes between Polish managers investigated in 1996/1997 and 2008/2009*, „Polish Psychological Bulletin”, 2010, tom 41/4, s. 127–132.

²⁹ R. Mehta, *Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland*, „European Journal of Marketing”, February 2003.