

Zbigniew Olesiński
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

WIELOKULTUROWOŚĆ W PRZEDSIĘBIORSTWACH MIĘDZYNARODOWYCH

Streszczenie

Współczesne badania empiryczne wskazują na trwałość i duże znaczenie systemów wartości ukształtowanych we wspólnotach etnicznych w życiu ludzi i grup społecznych.

Efektywna współpraca przedstawicieli różnych grup kulturowych we wspólnych zespołach pracowniczych wymaga nie tyle zrozumienia i tolerancji, co identyfikacji różnic i negocjacji warunków porozumienia. Szczególne znaczenie w tym zakresie ma stosowanie wielopoziomowości norm; odróżniając te dotyczące kontaktów w pracy, od regulujących relacje we życiu koleżeńskim i rodzinnym, po koegzystencję systemów wartości w społecznościach lokalnych, regionalnych i krajowych.

Pomocne w tym zakresie jest stosowanie negocjacji, definicji warunków brzegowych, logiki wielowartościowej.

Rozwiązywaniu tych problemów sprzyja wzajemne zrozumienie, akceptacja odmienności, zgoda na wielotorowość dróg życiowych i karier zawodowych, różnorodność sposobów życia i różnorodność poziomu materialnego

Słowa kluczowe: zarządzanie międzyorganizacyjne, współpraca regionalna, relacje międzykulturowe.

Kody JEL: MO1

Wstęp

W monografii pt *Polityka wobec bezpośrednich inwestycji zagranicznych; wnioski dla Polski* prof. Zbigniew Zimny (2017) skoncentrował uwagę głównie na problemach ekonomicznych i ich uwarunkowaniach politycznych. Wydaje się inspirujące wskazanie pewnych uwarunkowań społecznych, kulturowych, menedżerskich (Doktór 1999, s. 57-69). Badania w tym zakresie nabierają coraz większego znaczenia wobec coraz szerszego przejawiania się wpływu uwarunkowań kulturowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw międzynarodowych.

Celem artykułu jest wskazanie na możliwość rozwiązywania problemów związanych z wielokulturowością poprzez procedury zarządzania, takie jak określanie poziomów obowiązywania danych norm, ustalenie warunków brzegowych, negocjacje, konsensus itp. Istotne znaczenie ma zwrócenie uwagi na wzrost roli i znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej dotyczącej zarówno

przedsiębiorstw, w tym funkcjonujących w różnych krajach kulturowych, jak i współpracy przedsiębiorstw z organizacjami doradczymi, instytutami badawczymi, organami władzy państwowej i samorządowej, stowarzyszeniami, organizacjami międzynarodowymi i innymi. Pomocny w tym zakresie jest rozwój w toku współpracy miękkich czynników zarządzania, jak wiedza, kapitał intelektualny, zaufanie i chociażby uwarunkowania międzykulturowe. Czynniki miękkie sprzyjają wzrostowi kreatywności i innowacyjności przedsiębiorstw prowadzonej do wzrostu ich konkurencyjności, co jest w części rezultatem wielokulturowości. Uwarunkowania powyższe mają szczególne znaczenie w toku funkcjonowania korporacji transnarodowych (KTN).

Badania te wskazują na celowość poszukiwania mechanizmów społecznych, politycznych, gospodarczych, ale i międzykulturowych i menedżerskich dla intensyfikacji tej współpracy. W toku badań zarysował się pewien model postępowania nawiązujący do teorii integralnej K. Wilbera (2000) i J. Wade (1996). Teoria integralna zwraca uwagę na wzajemne przenikanie się różnych elementów świadomości, tak indywidualnej, jak i grupowej, zachowujących zdumiewającą trwałość, sięgającą kilku ludzkich pokoleń. Biorąc powyższe pod uwagę warto zaznaczyć trwałość określonych wartości i próbować szukać rozwiązań umożliwiających efektywną współpracę grup pracowniczych czy środowiskowych, złożonych z przedstawicieli różnych kreatywnych zespołów ludzkich, przy wykorzystaniu określonych często radykalnie różniących się grup etnicznych.

W artykule zaprezentowano koncepcję, głównie o charakterze menadżerskim, postępowania w takich warunkach, w celu kształtowania wydajnych, kreatywnych zespołów ludzkich przy wykorzystaniu określonych mechanizmów menadżerskich, jak negocjacje, konsensus, z wykorzystaniem mechanizmu określenia warunków brzegowych porozumienia, a także z wykorzystaniem wielopoziomowości norm i logiki wielowartościowej.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a wielokulturowość

W ostatnich latach wzrasta zainteresowanie wielokulturowością przedsiębiorstw. Spowodowane jest to wzrostem liczby pracowników o różnych przynależnościach kulturowych, tak w Europie, jak w USA i wielu innych regionach świata (Grudzewski i in. 2007, s. 3 i nast.), jak i wzrostem liczby przedsiębiorstw międzynarodowych (KTN – korporacje transnarodowe), będących wyrazem wzrostu roli i znaczenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Profesor Zbigniew Zimny (2017) w wspomnianej monografii przytacza następujące dane: „Według szacunków UNCTAD-u, na początku lat 90. XX wieku na świecie było 37 tys. korporacji matek ze 170 tys. filii zagranicznymi”.

W 2010 roku było już ponad 103 tys. korporacji matek i blisko 900 tys. filii zagranicznych (UNCTAD 2012). W porównaniu z liczbą 235 mln przedsiębiorstw na świecie, to niewiele, ale należy pamiętać, że firmy BIZ-e w wielu wypadkach, w poszczególnych krajach odgrywają w gospodarce rolę czegoś w rodzaju przypraw do dania. Trudno jest więc ograniczać się tylko do danych ilościowych, bo należy brać pod uwagę różnorodne uwarunkowania funkcjonowania BIZ-e w gospodarce.

Początkowo problem wielokulturowości traktowano jako mało istotny. Wydawało się, że przedsiębiorstwo działa na zasadach racjonalnych, a pracownicy wcześniej dostosują się, czy później do nich.

Począwszy od lat 60. ubiegłego wieku coraz większe znaczenie zaczęto przywiązywać do uwarunkowań różnic kulturowych, przejawiających się w funkcjonowaniu przedsiębiorstw międzynarodowych (Dunning, Lundan 2008; Dunning, Rugman 2002).

Relatywnie najprostszym przypadkiem jest nabycie zagranicznego przedsiębiorstwa przez zagranicznego inwestora (spółka matka). W takiej sytuacji na ogół do zakupionego przedsiębiorstwa przybywa kilkunastoosobowa ekipa menadżerska i przejmuje sukcesywnie kierowanie zakupionym zakładem. Wprowadzając założone reformy (restrukturyzacja) w pewnym zakresie przyjezdna ekipa dostosowuje się do miejscowych warunków.

Sprawa jest bardziej skomplikowana, gdy mamy do czynienia z większą grupą lub grupami różnych etnicznie pracowników. Wtedy celowe są negocjacje i poszukiwanie konsensusu (poziom I).

Sprawa jest jeszcze trudniejsza, gdy mamy do czynienia z trwałym przebywaniem różnych etnicznie grup pracowników z rodzinami w jednym miejscu zamieszkania. O ile w zakładzie pracy, zasadniczo mamy scentralizowany ośrodek dyspozycyjny (władzy), to w miejscu zamieszkania instytucjonalizacja jest znacznie słabsza, a relacje bardziej skomplikowane, na przykład między dziećmi i młodzieżą, kobietami, seniorami itd. (poziom II).

Jeszcze inny jest poziom regulacji relacji między grupami etnicznymi przez państwo, w tym w relacjach międzypaństwowych (poziom III).

Przejawianie zarządzania międzyorganizacyjnego

W ostatnich latach coraz większe zainteresowanie w literaturze naukowej z zakresu organizacji i zarządzania, tak w Polsce, jak i za granicą wywołują rozważania z zakresu zarządzania międzyorganizacyjnego (Koźmiński, Latusek-Jurczak 2014). Wiąże się to z szerszym procesem jakim jest rozwój instytucjonalizacji, tak w życiu społecznym, jak politycznym i gospodarczym (Olesiński, Rzepka, Olak 2017; Olesiński, Rzepka, Sabat 2016). W tym kontekście nauka

organizacji i zarządzania proponuje szereg mechanizmów koordynacji (Glinka, Kostera 2016).

Szczególnie jest to próba wsparcia pozytywnego rozwoju relacji międzyorganizacyjnych przez definiowanie przejawiania się określonych rodzajów organizacji i konceptualizację charakteru powstawania i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych (Olesiński 2010, s. 63 i nast.). Zasadniczo relacje te identyfikujemy jako zbiór czynników twardych, jak finanse, towary, usługi i czynników miękkich, jak informacja, wiedza, kapitał intelektualny, zaufanie, uwarunkowania międzykulturowe (Olesiński 2016, s. 40; Olesiński, Rzepka, Olak 2017, s. 131).

Prawidłowe kształtowanie tak twardych jak i miękkich czynników zarządzania w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnej sprzyja wzrostowi innowacyjności i kreatywności współpracujących organizacji, co wiedzie do wzrostu ich konkurencyjności.

W badaniu miękkich czynników zarządzania relatywnie najwcześniejsze dotyczą zarządzania wiedzą (Kowalczyk, Nogalski 2007) i zarządzania zaufaniem (Sztompka 2007; Grudzewski i in. 2007). Zarządzanie międzykulturowe kształtuje się z wolna, w różnych ścieżkach rozwoju i w różnych aspektach.

Tabela 1. Grupy etniczne i ich poziom zaufania

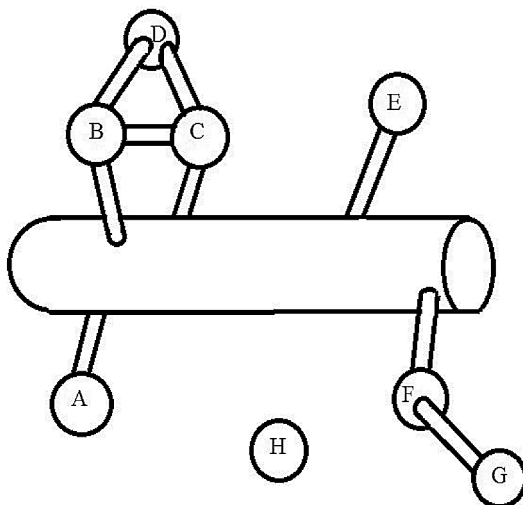
Grupa	Kraje pochodzenia	Poziom zaufania danej grupy w USA	Kraje	Poziom zaufania w krajach
Nordycka	Szwecja, Norwegia, Finlandia, Dania	0,592	Szwecja, Norwegia, Finlandia, Dania	0,580
Germańska	Niemcy, Austria	0,465	Niemcy	0,420
Brytyjska	Anglia, Szkocja, Kanada, Australia	0,535	Wielka Brytania	0,440
Irlandzka	Irlandia	0,488	Irlandia	0,470
Francuska	Francja, Kanada (część francuska)	0,478	Francja	0,230
Włoska	Włochy	0,393	Włochy	0,350
Hiszpańska	Hiszpania	0,301	Hiszpania, Ameryka Łacińska	0,213
Wschodnia Europa	Czechy, Węgry, Litwa, Rumunia, Jugosławia, Polska	0,470	Armenia, Czechy, Węgry, Litwa, Polska, Rumunia, Serbia, Słowacja, Słowenia, Ukraina, Chorwacja	0,257
Rosyjska	Rosja	0,479	Nie dotyczy	0,240
Afrykańska	Kraje afrykańskie	0,183	Kraje afroamerykańskie	0,167

Źródło: Grudzewski i in. (2007, s. 55).

W latach 1972-1998 General Social Survey w Stanach Zjednoczonych przeprowadził badania socjologiczne stopnia zaufania wybranych grup etnicznych w USA i stopnia zaufania mieszkańców w ich krajach macierzystych. Najbardziej ufający ludzie to Skandynawowie, Brytyjczycy, Niemcy. Kapitał społeczny jest większy w stanach USA, które mają większy udział emigrantów pochodzenia skandynawskiego (Minesota, Dakota). Oznacza to, że sami Skandynawowie okazują większe zaufanie, ale też życie między Skandynawami skłania do większej ufności.

Innym zjawiskiem jest większe zaufanie emigrantów w USA niż w ich kraju rodzinnym. Wynika to prawdopodobnie z lepszego przygotowania intelektualnego i psychicznego emigrantów, ale też ze sposobu funkcjonowania instytucji w USA (Grudzewski i in. 2007, s. 55-56).

Schemat 1. Relacje międzyorganizacyjne



Źródło: opracowanie własne

Na schemacie 1 przedstawiono relacje między grupą organizacji. Każda z nich jest relatywnie niezależna, choć dla prawidłowego funkcjonowania każda z nich musiałaby rozbudować własne struktury i podjąć się realizacji szeregu funkcji, które w innym wypadku mogą być realizowane przez inne organizacje w ramach kooperacji czy *outsourcingu*.

Porozumienie między partnerami następuje zasadniczo przez negocjacje i zawarcie kontraktu (porozumienia) lub osiągnięcie konsensusu. Zasadniczo żadna ze współpracujących organizacji mogą ukształtować się nie dominuje nad pozostałymi. Jednak, jak wynika ze schematu, między organizacjami kanały przesyłania towarów bądź informacji ważniejsze niż inne kanały sieci

współpracy i wówczas może rodzić się pokusa administrowania mającym znaczenie kanałem, co rodzi sytuację dominacji (Olesiński, Rzepka, Olak 2017).

Nie ma więc nigdy braku władzy, choć zwłaszcza w rozproszonych sieciach współpracy jest ona niemal niedostrzegalna. Przykładem rozważań w tym zakresie jest praca H. Mintzberga z 1973 roku. Inspirowany tymi rozważaniami Brian Robertson sformułował w 2007 roku koncepcję samoorganizacji (*selfmanagement, holacracy*) (Bernstein i in. 2016, s. 38-49).

Konkluzją zatem tej części rozważań jest zwrócenie uwagi przy rozważaniach nad problemami etnicznymi celowości konceptualizacji w naszym otoczeniu (środowisku) różnych rodzajów organizacji w rozumieniu nauki organizacji i zarządzania oraz konceptualizacji ich wzajemnych relacji, w tym rekonstrukcji przejawiania się czynników miękkich zarządzania, jak wiedza, kapitał intelektualny, zaufanie, uwarunkowania międzykulturowe. Pozwala to monitorować relacje międzyorganizacyjne, w tym kreację czynników miękkich i podejmować próby ich stymulowania, w tym współpracy międzykulturowej.

Wielopoziomowość norm

W teorii integralnej relatywnie najprostszy schemat jej przejawiania się przedstawia F. Laloux w książce pt. *Pracować inaczej* (2015). Dzieli on organizacje ze względu na zasady ich funkcjonowania. Organizacje odzwierciedlające kulturę rolniczą, dominującą w rozwiniętych europejskich w okresie średniowiecza, określa jako bursztynowe i odróżnia od typów organizacji, które ukształtowały się w epoce przemysłowej, a nazywane są oranżowymi i wreszcie wyróżnia współczesne, kształtujące się obecnie (początek XXI wieku) w krajach wysoko rozwiniętych, nazywane zielonymi.

Profesor Jadwiga Staniszkis (2009; 2012) powadzi swoje rozważania paralelnie do rozważań zwolenników teorii integralnej, ale i ona dostrzega współwystępowanie w naszej rzeczywistości elementów składowych nie komplementarnych.

„...liberalizm nie radzi sobie z wielokulturowością. Zachód musi w tej sytuacji wyjść poza swój sceptyczny, zinstytucjonalizowany postsekularyzm, aby zrozumieć epistemologię samego fenomenu wiary. Stanowi ona bowiem rzeczywistość większości społeczeństw. Polska Solidarność ze swoją optymistyczną neotradycjonalizacją, opartą na tomistycznym realizmie, stanowi dobre laboratorium pozwalające na zrozumienie pozytywnej strony związków polityki z wiarą. Zainteresowanie uczonych z Zachodu tym zjawiskiem, w tym zawartą w tomistycznej tradycji narracji łączącą wymiar jednostkowy z wspólnotowym, stanowi przykład szczególnej „kontrreformacji ateistów” wywołanej nie tyle przez ciekawość, ile przez strach płynący z bezradności zsekularyzowanego liberalizmu” (Staniszkis 2012, s. 106).

Profesor Jadwiga Staniszkis wskazuje na rolę i znaczenie Traktatu Lizbońskiego z 2009 roku, będącego próbą kształtowania wielopoziomowości systemów norm, zwraca jednak równocześnie uwagę na istotne trudności w tym zakresie.

„... istnienie społeczeństw nie może już być traktowane jako oczywiste (...), nawet w Europie wewnętrzne pęknięcia wywołują wrażenie, że poszczególne segmenty zbiorowości żyją jakby w odmiennych czasach historycznych i stosują odmiennie „epistemologie porządku”. Poglębia to odczucie kryzysu liberalnego modelu demokracji i prowadzi do przekonania, że być może jesteśmy skazani na model „konsocjalny” z elitami wyłanianymi przez poszczególne segmenty (w zależności od ich liczebności), które próbują następnie między sobą określić (wynegocjować) warunki współistnienia i przekonać do nich swoje zaplecze. Towarzyszy temu stopniowe zastępowanie partii politycznych przez badanie opinii społecznych i paradoksalnie, raczej utrwalanie się podziałów, niż ich eliminowanie” (Staniszkis 2012, s. 106-107).

W konkluzji tego wywodu profesor Jadwiga Staniszkis stwierdza: „w Europie mamy do czynienia z co najmniej trzema „epistemologiami porządku”. Jedna jest zakorzeniona w przełomie nominalistycznym i w następującym po nim ruchu myśli od Hobbesa i Locke’a do Kanta. Traktat Lizboński jest produktem tej właśnie tradycji intelektualnej. Ale wewnątrz tej pozornej wspólnoty zauważalne jest pęknięcie dzielące te społeczeństwa, które przeżyły problem formy jako zagadnienie ze sfery praktyki i te (jak Niemcy), w których na pierwszy plan wysuwa się raczej idea formy. Z kolei trzeci segment Europy, do którego należy Polska, pozostaje wciąż pod wpływem przednominalistycznego realizmu” (Staniszkis 2012, s. 107).

Powołując się ponownie na schemat 1 można zwrócić uwagę, że czynniki miękkie zarządzania dzielą się na elementy pochodzących z różnych systemów wartości, z różnych uwarunkowań kulturowych.

Współwystępowanie tych zróżnicowanych genetycznie elementów generuje określone napięcia, które mogą być rozwiązywane co najmniej doraźnie, wręcz indywidualnie – przyjmują i akceptują w tym oto zdarzeniu dany stan, ale nie godzą się lub godzą się w ograniczonym zakresie na tolerowanie tej sytuacji w przyszłości. Prowadzi to do konieczności generowania określonych systemów norm stosowanych zasadniczo wyłącznie na danym poziomie.

Przejawianie się logiki wielowartościowej

W latach 2002-2005 zespół badawczy, którym miałem sposobność kierować, przeprowadził badania w wybranych regionach grupy państw: Anglii, Niemiec, Hiszpanii, Słowacji, Ukrainy i Polski. Badania objęły blisko 600 podmiotów, po ok. 100 z każdego wybranego regionu i dotyczyły przedsiębiorstw

i instytucji otoczenia przedsiębiorstw, jak banki, organizacje otoczenia, jak szkoły i uczelnie, instytuty badawcze, firmy doradcze i stowarzyszenia producentów (Olesiński 2005).

Wnioski pozwalają sformułować ocenę o większym zaawansowaniu w rozwoju tak samych przedsiębiorstw, jak i ich otoczenia w Anglii i Niemczech, co wyraża się silniej rozwiniętymi relacjami przedsiębiorstwa z otoczeniem, lepszym funkcjonowaniem administracji państwowej i samorządowej, wyżej kwalifikowaną kadrą, lepszą infrastrukturą, sprawniejszym i efektywniejszym funkcjonowaniem banków.

Dane ilościowe z przeprowadzonych badań wskazują na relatywnie gorszą sytuację w wyżej scharakteryzowanym zakresie przedsiębiorstw w Hiszpanii, dopiero w ślad za nimi podążają przedsiębiorstwa Słowacji i Polski.

W pracy z 1984 roku G.M. Hofstede przedstawił koncepcję wymiarów kultury. Uwzględnia ona przejawianie się hierarchiczności (dystans władzy), indywidualizm/ kolektywizm, męskość/kobiecość, silne/słabe unikanie niepewności oraz długoterminowa orientacja członków danej kultury *versus* krótkoterminowa.

Badania kultur europejskich wskazują, że Polska należy do kultur kontestujących hierarchię, silnie indywidualistycznych, skłonnych do ryzyka oraz raczej preferowanie efektów w krótkim okresie czasu (Krzyworzeka 2016).

Współpraca międzykulturowa stwarza warunki do kreacji pozytywnych zjawisk, ale w pewnych warunkach mogą także wystąpić przejawy procesów negatywnych. N. Adler i A. Gundersen (1991; 2008, za: Glinka, Kostera, Brzozowska 2016, s. 333) następująco scharakteryzowali przejawy procesów pozytywnych i negatywnych.

Pozytywne:

- poszerzenie znaczeń,
- większa otwartość na nowe pomysły i punkty widzenia,
- zwiększenie możliwości wyboru w organizacji dzięki możliwości tworzenia bardziej różnorodnych opcji.

Negatywne:

- zwiększenie niepewności związane ze wzrostem różnorodności,
- trudności w uzgadnianiu działań i znaczeń,
- trudności i błędy w komunikacji utrudniające porozumienie.

A.K. Koźmiński (2004) i B. Glinka (2010) sformułowali siedem wymogów dla menadżerów w środowisku wielokulturowym:

- zasada empatii, oznaczająca wczucie się w percepcję, motyw i emocje innych osób w organizacji,
- zasada uznania różnorodności, czyli przyznanie prawa do odmierności i uznanie jej za normalną, uprawnioną,

- zasada wspólnoty jest aktywnym poszukiwaniem wspólnych interesów i motywacji, a na jej podstawie, budowaniem poczucia wspólnoty,
- zasada kompromisu to zanegowanie „fundamentalizmu kulturowego”, czyli uznawania absolutnej nienaruszalności wszystkich aspektów danej kultury,
- zasada stałej adaptacji oznacza świadomość ciągłego pojawiania się nowych subkultur i konieczności nieustannych dostosowań,
- zasada szybkości działania, czyli natychmiastowe reagowanie na zmiany związane z kulturą.

Podsumowanie

We współczesnym świecie szybko postępuje globalizacja gospodarki, życia społecznego i polityki. Wydaje się, że pomocnym instrumentem w wyjaśnianiu tych procesów i próbach ich monitorowania i stymulowania mogą być instrumenty menadżerskie, jak konceptualizacja roli i znaczenia czynników miękkich, czyli wiedza, kapitał intelektualny, zaufanie i uwarunkowania międzykulturowe i pomiar ich wpływu na pomyślne funkcjonowanie organizacji. W tym celu należy zidentyfikować współwystępujące w danym procesie organizacje, w rozumieniu nauki organizacji i zarządzania oraz ustalić okoliczności powstawania i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.

Współpraca występujących w danym środowisku, tak lokalnym, jak i regionalnym, krajowym i makroregionalnym, organizacji sprzyja wzrostowi innowacyjności i kreatywności, zarówno poszczególnych organizacji tworzących dane środowisko, jak i całego środowiska, co skutkuje wzrostem konkurencyjności poszczególnych organizacji i całego środowiska.

Wśród czynników miękkich specyficzne znaczenie mają uwarunkowania międzykulturowe zachowujące daleko posunięte i relatywnie trwałe wzajemne różnice.

Ustabilizowanie współpracy międzyorganizacyjnej wymaga dążenia do konsensusu w relacjach wzajemnych różnych systemów wartości. Pomocne w tym zakresie są negocjacje i dążenie do kompromisu, czemu sprzyja ustalanie warunków brzegowych kompromisów, wielopoziomowość systemów normatywnych i stosowanie logiki wielowartościowej.

Współczesne badania naukowe wskazują, że nawiązywanie, utrzymywanie i rozwój współpracy międzyorganizacyjnej sprzyja wzrostowi kreatywności i innowacyjności współpracujących organizacji. Funkcjonujące relacje międzyorganizacyjne przyspieszają cyrkulację danych, informacji i wiedzy, co zwiększa kapitał intelektualny, prowadzi do wzrostu kapitału ludzkiego (wartość kwalifikacji, wiedzy i umiejętności pracowników), kapitału społecznego (uznanie dla pracowników współpracujących organizacji, przekonanie o ich kompetencjach i wzajemnej lojalności), pewności i operatywności pracowników, wynikających

z poczucia bezpieczeństwa, możliwości oparcia się na wzajemnych relacjach (kapitał relacyjny), kapitału wewnątrzorganizacyjnego (dokumentacja, eksperyty, opracowania własne, wzory produkcji itp.).

Wzrost kapitału intelektualnego jest wspierany stabilnością, przejrzystością i skrupulatnym przestrzeganiem prawa, w tym przepisów podatkowych, ochrony środowiska, spraw pracowniczych itd.

Z wieloletnich badań empirycznych wynika, że oddziaływanie czynników miękkich, zasadniczo nie wymagających nakładów kapitałowych, generuje w sektorach produkcji tradycyjnej 5-10% całości przyrostu produkcji, a w sektorach kreatywnych, ich nauka, doradztwo, sztuka, itp., nawet do 80-90% przyrostu wartości działalności organizacji.

Stabilne funkcjonowanie organizacji w innowacyjnym, kreatywnym środowisku sprzyja wzrostowi zaufania i przysparza do kilku-, kilkunastu procent udziału we wzroście wartości działalności w wyniku współpracy międzykulturowej (Olesiński 2010, s. 125 i nast.).

Bibliografia

- Adler N. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, Boston.
- Adler N. (2008), Gundersen A., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Thomson South-Western, New York.
- Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. (2016), *Beyond the Holacracy Hype*, "Harvard Business Review", July-August.
- Doktor K. (1998), *Kultura przedsiębiorczości i inwestycje zagraniczne w okresie wzrostu gospodarczego w Polsce, wstęp do badań przedsiębiorczości*, (w:) Olesiński Z. (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Dunning J., Lundan S. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, second edition, Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton MA.
- Dunning J., Rugman A. (2002), The Influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment, (w:) Rugman A. (Ed.), *International business. Critical perspectives on business and management*, Routledge, New York.
- Fazlagić F. (2015) (red.), *Edukacja i kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.
- Glinka B. (2010), *Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie*, (w:) Glinka B., Jelonek A. (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Glinka B., Kostera M., Brzozowska A., Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji, (w:) Glinka B., Kostera M. (red.) (2016), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

- Glinka B., Kostera M. (red.) (2016), *Nowe Kierunki w organizacji i zarządzaniu; organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Hofstede G.H. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work – related Values*, CA. Sage, Newburg Park.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą; koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2014), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek- Jurczak D. (red.) (2017), *Relacje międzyorganizacyjne w zwinnych przedsiębiorstwach*, Texter, texterbooks.com, Warszawa.
- Krzyworzeka P. (2016), *Kultura i organizacje, Perspektywy antropologiczne*, (w:) Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Laloux F. (2015), *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa.
- Mintzberg H. (1978), *The Nature of Menagerial Work*, Prentice Hall, Englewood Cliff New Jersey.
- Morawski W. (2010), *Konfiguracje globalne.; struktury, agencje, instytucje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Olesiński Z. (2005), *Zarządzanie w regionie; Polska – Europa – Świat*, Difin, Warszawa.
- Olesiński Z. (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa.
- Olesiński Z. (2016), *Trust as a Soft Component of Management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVII, zeszyt 10, część I.
- Olesiński Z., Rzepka A., Olak, A. (2017), *Zarządzanie międzyorganizacyjne w zwinnych przedsiębiorstwach*, Texter, texterbooks.com, Warszawa.
- Olesiński Z., Rzepka A., Sabat A. (2016), *Międzyorganizacyjne sieci współpracy gospodarczej na przykładzie Polski, Kanady i Gruzji*, Texter, texterbooks.com, Warszawa.
- Staniszki J. (2012), *Zawładnąć; zarys procesualnej teorii władzy*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Staniszki J. (2009), *Antropologia władzy*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Sztompka P. (2007), *Zaufanie fundamentem społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Szymańska K. (red.) (2015), *Kompendium metod i technik zarządzania; teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- UNCTAD (2012), *World Investment Report 2012. Towards a New Generation of Investment Politics*, United Nations, New York and Geneva.
- Wade J. (1996), *Changes of Mind; A Holonomic Theory of the Evolution of Consciousness*, State University of New York Press, Albany.

Wilber K. (2000), *Integral Psychology. Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*, Shambala Publications, Boston.

Zimny Z. (2017), *Polityka wobec bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Wnioski dla Polski*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.

Multiculturalism at International Enterprises

Summary

The contemporary empirical research indicate the permanence and great importance of the value systems formed in ethnic communities in the life of people and social groups.

An effective cooperation of representatives of various cultural groups in collective workers' teams requires not so much understanding and tolerance as identification of differences and negotiating conditions of the agreement. Of a particular importance in this field is application of multi-level norms, distinguishing those concerning contacts at work from those regulating relationships in the amicable and family life, to coexistence of the value systems in local, regional and national communities.

Auxiliary in this area is the use of negotiation, definition of boundary conditions, multiple-valued logics.

Resolution of these problems is facilitated by mutual understanding, acceptance of diversity, consent to the variety of paths of life and professional careers, multiplicity of ways of life and diversity of material level.

Key words: inter-organisational management, regional cooperation, intercultural relations.

JEL codes: M01

Artykuł zaakceptowany do druku w kwietniu 2018 roku.
© All rights reserved

Afilacja:
prof. dr hab. Zbigniew Olesiński
Akademia Finansów i Biznesu Vistula
Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych
ul. Stokłosa 3
02-787 Warszawa
e-mail: z.olesiński@vistula.edu.pl