

Robin R. Hurst

Rola strategii rozwoju zasobów ludzkich w przejściach międzynarodowych: amerykańskie i indyjskie kultury organizacji i ich wpływ na proces akulturacji

Niniejszy artykuł opisuje sposób, w jaki proces rozwoju zasobów ludzkich wpływa na kulturę organizacji w procesie akulturacji podczas przejęć międzynarodowych, czyli tworzenia wspólnej kultury organizacyjnej dwóch organizacji połączonych w wyniku przejęcia międzynarodowego. W przeprowadzonym badaniu skoncentrowano się na przypadku przejęcia 30-letniej firmy rodzinnej o ugruntowanej pozycji rynkowej w Indiach przez stosunkowo nową, 10-letnią firmę amerykańską. W badaniu zastosowano podejście jakościowe z wykorzystaniem wywiadów i obserwacji przeprowadzonych w obu firmach (w USA i Indiach) oraz analizy archiwalnych danych i dokumentów. Wyniki pokazują, że kluczowymi czynnikami warunkującymi udany proces akulturacji w przejściach międzynarodowych są: kultura organizacji przejmującej koncentrująca się na szkoleniach i rozwoju pracowników oraz kultura organizacji przejmowanej, która chce się uczyć i rozwijać.

Słowa kluczowe: przejęcia międzynarodowe (*cross-border acquisitions*), rozwój zasobów ludzkich (*Human Resource Development – HRD*), kultura organizacji (*Organizational Culture*), akulturacja (*Acculturation*)

Od 30 lat na świecie odnotowuje się coraz więcej fuzji i przejęć (Bjorkman, Stahl, Vaara, 2007). Potwierdza to kwota około 1,6 biliona dolarów, którą organizacje globalne zainwestowały w 2012 roku w międzynarodowe przejęcia i fuzje oraz w nowe projekty globalne (Anonim, 2013). Mimo że ten trend jest coraz bardziej popularny w firmach globalnych, tego typu transakcje nie zawsze kończą się sukcesem. Badania wykazały, że ponad 50% fuzji i przejęć nie przynosi oczekiwanych rezultatów (Bjorkman i wsp., 2007; Bueno, Bowditch, 1989; Cartwright, 1998; Forstmann, 1998; Gerds i wsp., 2011; Goulet, Schweiger, 2006; HayGroup, 2008) i ten wynik wydaje się utrzymywać. Zarówno badacze, jak i praktycy skoncentrowali się w dużej mierze na strategicznych i finansowych celach fuzji i przejęć (Cartwright, Cooper,

1996; Cartwright, Schoenberg, 2006; Marks, Mirvis, 2011; Olie, 1994; Stahl, Voigt, 2003), jednocześnie lekceważąc wpływ kultury – zarówno organizacyjnej, jak i społecznej – na sukces transakcji międzynarodowych (Forstmann, 1998; Huang, Kleiner, 2004; Stahl, Voigt, 2003, 2008; Veiga i wsp., 2000). Badania przeprowadzone z udziałem europejskich menedżerów pokazały, że różnice kulturowe nie były początkowo postrzegane jako istotny czynnik w udanym procesie integracji po fuzji lub przejściu (Marks, Mirvis, 2011). Jednakże, jak uczy doświadczenie, kultura i adaptacja kulturowa w dużej mierze wpływają na sukces przejęć międzynarodowych.

Rola kultury w procesie integracji po fuzji lub przejściu

Badania naukowe na temat fuzji i przejęć koncentrowały się na roli kultury w procesie integracji. Jednakże, jak zauważyli Stahl i Voigt (2008), „wnioskowanie na temat wpływu różnic kulturowych przypominało porównywanie jabłek i pomarańczy” (s. 161). Badania koncentrowały się na ścierających się kulturach (Larsson, Lubatkin, 2001; Veiga i wsp., 2000; Zhu, Huang, 2007), dopasowaniu lub kompatybilności kulturowej dwóch organizacji (Cartwright, 1998; Cartwright, Cooper, 1996; Huang, Kleiner, 2004; Larsson, Lubatkin, 2001; Weber, 2000), różnicach kulturowych (Bjorkman i wsp., 2007; Morosini i wsp., 1998; Pothukuchi i wsp., 2002; Sarala, Vaara, 2010; Sliburyte, 2005), konwergencji kulturowej (Birkinshaw i wsp., 2000; Khilji, 2002; McGaughey, DeCieri, 1999), stylach i praktykach zarządzania (Larsson, Finkelstein, 1999; Olie, 1994) lub akulturacji (Jons i wsp., 2007; Larsson, Lubatkin, 2001; Nahavandi, Malekzadeh, 1988). Mimo że zarówno badacze, jak i praktycy uznali kulturę za czynnik istotny, badania jej wpływu na integrację w procesach przejęcia i fuzji nie przyniosły jednoznacznego wyniku (King i wsp., 2004; Stahl, Voigt, 2008).

Międzynarodowe fuzje i przejęcia pociągają za sobą nie tylko tradycyjne problemy związane z połączeniem dwóch kultur organizacyjnych, ale kultur organizacyjnych, „które są osadzone w różnych kulturach narodowych” (Larsson, Lubatkin, 2001, s. 1575). Większość menedżerów i pracowników, przychodząc do pracy, nie zapomina o swoim pochodzeniu czy przynależności etnicznej. Badanie Hofstedeego w 1980 roku w firmie IBM na całym świecie pokazało, że 50% różnic w zachowaniu i postawie pracowników było uwarunkowane kulturą narodową (Adler, 2008). Laurent (1983) także odkrył, że menedżerowie pracujący w międzynarodowych organizacjach poza swoją ojczyznę przejawiali silne cechy i zachowania właściwe dla ich kultury narodowej w większym stopniu niż menedżerowie pracujący w organizacjach krajowych. Badania przeprowadzone przez Hofstedeego i innych (1990) dotyczące kultur organizacyjnych w dziesięciu organizacjach w Europie pokazały, że kultura organizacji to jedynie zwyczaje, symbole i zachowania jednostek wewnątrz

organizacji. To kultura narodowa lub społeczna wpływa na wartości, przekonania i założenia jednostki (Hofstede i wsp., 1990). Podobnie badania w ramach projektu badawczego GLOBE wykazały, że „wartości wspólne na poziomie społecznym decydują o 50% rozbieżności wartości na poziomie organizacji” (Dickson i wsp., 2000, s. 456). Badania te wykazują, że kultura organizacji nie pomniejsza wpływu kultury społecznej na jednostki w korporacjach wielonarodowych.

Rozwój zasobów ludzkich w procesie integracji po fuzji lub przejęciu

Szkolenie i rozwój pracownika od dawna były uważane za ważny aspekt wpływający na wyniki osiągane przez organizację (Chalofsky, 1992; Gilley, Egglund, 1989; Jones, 1981; McLagan, 1989; McLean, McLean, 2001; Nadler, Nadler, 1989; Smith, 1990; Swanson, 1995; Swanson, Egglund, 2009); jednakże ewentualna strategiczna rola rozwoju zasobów ludzkich (*Human Resource Development*, HRD) w procesie integracji organizacji po fuzji lub przejęciu stała się mniej ważna niż cele finansowe i rynkowe (Cartwright, Cooper, 1996; Cartwright, Schoenberg, 2006; Marks, Mirvis, 2011; McIntyre, 2004; Olie, 1994; Singh, 2003; Stahl, Voigt, 2003). Według McIntyre (2004): „66% cech określających nieudane przejęcia wiąże się z brakiem interwencji HRD” (s. 176). Liczba ta sugeruje, że HRD może odgrywać ważną rolę w połączeniu dwóch organizacji i w rozwoju wspólnej kultury organizacyjnej lub w procesie akulturacji. Singh (2003) przyznaje, że HRD pełni obecnie ważną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi, gdyż rozwój pracowników przekłada się na wyniki biznesowe.

HRD definiowane jest na wiele sposobów, ale wszystkie mówią o poprawie rozwoju i skuteczności organizacji. (Chalofsky, 1992; Gilley, Egglund, 1989; Swanson, 2009; Smith, 1990). Według Marquardta i wsp. (2004), rozumienie różnic w stylach uczenia się i nauczania jest bardzo ważne w amerykańskich inicjatywach HRD prowadzonych w krajach poza USA. Trzeba wziąć to pod uwagę, organizując szkolenie. „Status zawodu nauczyciela również stanowi ważny czynnik” (Swanson, 2009, s. 424). W Indiach i innych regionach Azji Południowo-Wschodniej nauczyciele cieszą się większym szacunkiem niż w USA, w związku z tym edukacja i nauczyciele (specjaliści ds. HRD) są bardzo cenieni przez kadre pracowniczą (Swanson, 2009). Organizacje zaangażowane w międzynarodowe fuzje i przejęcia, planując inicjatywy integracyjne, powinny uwzględnić rolę HRD i skorzystać z usług specjalistów z tej dziedziny w procesie akulturacji. Według Birkenshawa i wsp. (2002), proces integracji ma dwa wymiary: integracja zadań i integracja ludzi w organizacji. Integracja pracowników, którzy są zadowoleni z tego procesu i z organizacji, może nie przynieść żadnej synergii operacyjnej, podczas gdy położenie nacisku na integrację zadań

może oczekiwaną synergię przynieść, ale osłabić motywację pracowników (Birkenshaw i wsp., 2000; McIntyre, 2004). Wykorzystanie HRD w szkoleniu pracowników we wszystkich obszarach w sytuacji przejścia może wzmocnić proces akulturacji oraz pomóc organizacji w terminowej realizacji celów produkcyjnych i finansowych.

Cel i pytania badawcze

Celem tego badania było lepsze zrozumienie procesu akulturacji lub rozwoju wspólnej kultury organizacji w przejściach międzynarodowych. Istnieje „niewiele dowodów potwierdzających powstanie jakiegokolwiek wartości dla akcjonariuszy firm przejmujących” (Stahl, Voigt, 2008, s. 160). Nasuwa się pytanie: „Dlaczego?”. Procesy i procedury, które organizacje wykorzystują podczas akulturacji, pomogą nam lepiej zrozumieć proces łączenia się kultur organizacyjnych i osiągania planowanych rezultatów transakcji.

Pytania badawcze brzmią następująco:

- 1) W jaki sposób kultury organizacyjne organizacji przejmującej i przejmowanej wpływają na proces akulturacji organizacji w przejściach międzynarodowych?
- 2) W jaki sposób kultury społeczne organizacji przejmującej i przejmowanej wpływają na proces akulturacji organizacji w przejściach międzynarodowych?

Podstawa teoretyczna badania

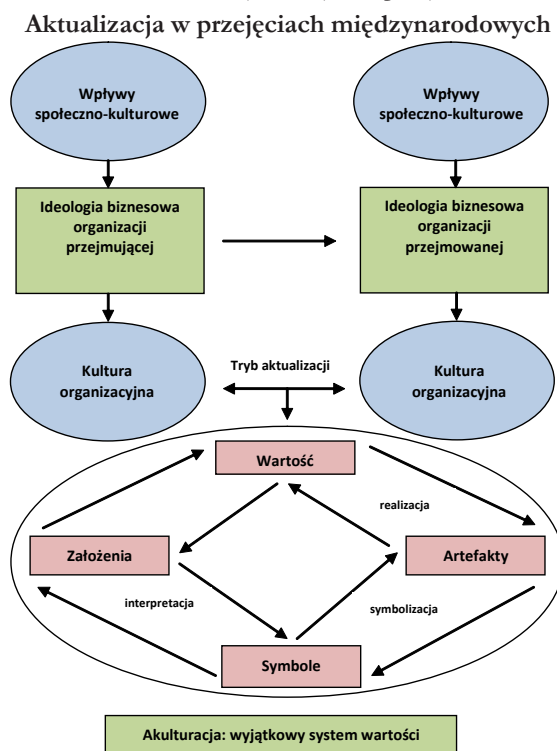
Kultura organizacyjna postrzegana jest jako proces dynamiczny, który przynosi organizacji zarówno zmianę, jak i stabilność (Hatch, 1993). Założenia badania mówiły, że wprowadzenie artefaktów, wartości i podstawowych założeń jednej firmy wpłynie na kulturę organizacyjną drugiej firmy zaangażowanej w fuzję lub przejście. Wymienione w modelu dynamiki kulturowej (*Cultural Dynamics Model*) Hatcha (1993) procesy: realizacji lub przemiany wartości w artefakty; symbolizacji lub przemiany artefaktów w symbole organizacji; interpretacji lub wykorzystywania przeszłej wiedzy oraz znaczeń w celu stworzenia nowych założeń i manifestacji; lub przekładu niematerialnych założeń w rozpoznawalne wartości w obrębie kultury organizacji, postrzegane są jako kluczowe w procesie akulturacji.

Model dynamiki kulturowej opiera się na modelu kultury organizacyjnej Scheina (2004), która jest według niego: „skumulowanym wynikiem procesu uczenia się danej grupy, opisującym behawioralne, emocjonalne i poznawcze elementy całości funkcjonowania psychologicznego członków grupy” (s. 17). Według Hatcha (1993), proces kultury organizacji ma charakter dynamiczny i nieustannie wzmacniający się. Wraz z wprowadzaniem nowych symboli i artefaktów do organizacji, dynamiczne

procesy interpretacji, manifestacji i realizacji wpływają na wartości i podstawowe założenia organizacji lub nawet je zmieniają.

Wystąpienie zjawiska akulturacji zależy od podstawowych wartości organizacji przejmowanej, jej chęci do zachowania swojej własnej kultury i zwyczajów, oraz od atrakcyjności organizacji przejmującej (Nahavandi, Malekzadeh, 1988). Na to, do czego dąży organizacja przejmowana, będzie wpływać kultura, zarówno organizacyjna, jak i społeczna, z kolei dążenia te wpłyną na proces akulturacji. Na firmę przejmującą także wpływa kultura, która określa jej dążenie do standaryzacji i tolerancję wobec wielokulturowości, co także wpłynie na stopień akulturacji. Idea konwergencji (Andrews, Chompusri, 2005; Khilji, 2002; McGaughey, DeCieri, 1999; Ralston i wsp., 1997; Ralston, 2008) uwzględnia połączenie czynników ekonomicznych w konwergencji kultur organizacyjnych i dywergencji kulturowej na poziomie społecznym. To połączenie kultur organizacyjnych i społecznych może wpłynąć na stopień i akceptację procesu akulturacji w przejściach międzynarodowych. Proces akulturacji będzie określał poziom integracji i proces rozwijania wspólnej kultury organizacyjnej łączących się organizacji (patrz rys. 1).

Rysunek 1: Proces akulturacji w fuzjach i przejściach międzynarodowych



Zarys metodologii

Badanie miało na celu analizę wpływu kultury organizacyjnej i społecznej na proces akulturacji czy też rozwój wspólnej, wyjątkowej kultury organizacji firmy przejmującej z siedzibą w Stanach Zjednoczonych i organizacji przejmowanej w Indiach. W przeprowadzonym badaniu skoncentrowano się na przypadku przejęcia 30-letniej firmy rodzinnej o ugruntowanej pozycji rynkowej w Indiach przez stosunkowo młodą, 10-letnią firmę amerykańską. Zastosowano podejście jakościowe z wykorzystaniem wywiadów i obserwacji przeprowadzonych w obu firmach w USA i w Indiach oraz analizy danych archiwalnych i dokumentów. Najpierw przeprowadzono analizę treści danych przy użyciu startowej listy kodów (*start-list of codes*) (Miles, Huberman, 1994), a potem analizę tematyczną (*thematic analysis*) (Boyatzis, 1998) przy użyciu oprogramowania MAXQDA w celu określenia tematów pojawiających się w danych. Dzięki łatwemu dostępowi do wyszukiwania kluczowych terminów/wątków w obrębie danych, przeprowadzono proces analizy znacznie szybciej. MAX jest ograniczony jedynie stopniem znajomości programu przez badacza. Nie tylko umożliwia wyszukiwanie kluczowych terminów, ale także określa ich „ilościowe” występowanie, dzięki czemu można łatwiej dokonać generalizacji zebranych informacji.

Podprzypadki

Jako że studium przypadku nowej organizacji Amco (pseudonim dla organizacji przejmującej) dotyczyło dwóch organizacji, dane zanalizowano i podzielono na dwa pomniejsze przypadki, by lepiej zrozumieć dane zjawisko (Patton, 2002). Dzięki temu możliwa była przekrojowa analiza przypadku, w której pogrupowano odpowiedzi różnych osób na wspólne pytanie i zrelacjonowano pytanie za pomocą studium przypadku (Patton, 2002). Aby badanie było wiarygodne, zastosowano triangulację źródła danych i użytych metodologii. Informacje pochodziły od menedżerów wyższego i średniego szczebla oraz od pracowników z różnych sekcji w Amco i Inco (pseudonim dla firmy przejmowanej).

Miejsce badania

Badania przeprowadzono w wartej 506 milionów dolarów firmie globalnej zajmującej się produkcją pomp i zaworów z siedzibą w Richmond, w stanie Wirginia, posiadającej 16 głównych obiektów produkcyjnych w siedmiu krajach. Obecnie w Amco zatrudnionych jest ponad 2 tys. pracowników na całym świecie, w tym ponad 300 pracowników sprzedaży bezpośredniej i marketingu w sześciu krajach.

W chwili badania Amco niedawno przejęła firmę o ugruntowanej pozycji rynkowej z siedzibą w Mumbaju w Indiach, oferującą systemy transferu płynów. Inco, z kolei, ma ok. 750 pracowników w siedzibie głównej w Mumbaju i dwa obiekty produkcyjne w Damanie i Vapi. Badania przeprowadzono w organizacjach w Indiach i USA. Jako że w momencie zbierania danych proces integracji firm trwał od pięciu lat, była to idealna okazja do zbadania kultury organizacyjnej i społecznej w procesie akulturacji. Ramy czasowe mają w tym wypadku duże znaczenie, gdyż ważne jest, by proces integracji był na tyle aktualny, by można było obserwować go w „czasie rzeczywistym”, a nie na etapie określania planu działania. Dla różnych badaczy „idealna szybkość zmian” (Stahl i wsp., 2005, s. 406) podczas fuzji i przejęć jest inna. Według Buona i Bowditcha (1989), potrzeba mniej więcej od pięciu do siedmiu lat, by pracownicy przystosowali się do organizacji po fuzji lub przejęciu.

Populacja

Do populacji poddanej badaniu należeli różni pracownicy, od menedżerów wyższego szczebla do pracowników produkcji obydwu organizacji, którzy zostali zatrudnieni co najmniej rok przed przejęciem i którzy byli zaangażowani w proces przejęcia lub integracji. Według Martin (2002), ważne jest, by poznać percepcję i poglądy odnośnie do kultury większej liczby osób w obrębie organizacji niż tylko liderów wyższego szczebla, dzięki czemu badanie wierniej odzwierciedla sposób postrzegania badanego zjawiska w całej organizacji. Istotny jest także staż pracy, jeśli chcemy zbadać tych, którzy znają kulturę każdej z organizacji sprzed przejęcia i mogą podzielić się swoimi obserwacjami obejmującymi cały proces akulturacji. W chwili przeprowadzania badania w Amco w USA pracowało 70 menedżerów średniego i wyższego szczebla, a w Inco – około 30. Staż pracy osób, z którymi przeprowadzono wywiad: w Amco wynosił od roku do 10 lat, podczas gdy w Inco – od 1–1,5 roku do 30 lat. W firmie rodzinnej w Indiach długi staż pracy nie jest czymś niespotykanym; jednakże młodszy, wykształceni pracownicy indyjscy szukają nowych posad dających większe możliwości rozwoju i nauki co 2–3 lata (osobista rozmowa, marzec 2011; Rao, Varghese, 2009).

Jako że w wyniku przejęcia w Inco na szczeblu zarządzania miała miejsce rotacja pracowników, niektórzy z tych, z którymi przeprowadzono wywiad w tej organizacji, nie pracowali w niej przed przejęciem, ale byli w dużym stopniu zaangażowani w proces integracji. W dniu przejęcia najwyższe stanowisko kierownicze w tej firmie powierzono amerykańskiemu pracownikowi z Amco. Jednakże od początku 2010 roku stanowisko dyrektora generalnego w Inco zajmował pracownik z Indii z doświadczeniem pracy w korporacji międzynarodowej. Wśród uczestników ba-

dania znajdowało się dziewięciu pracowników Amco pracujących w USA, od menedżerów wyższego szczebla do menedżerów średniego szczebla i samodzielnych pracowników, oraz dwóch byłych pracowników Amco na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla i bardzo zaangażowanych w procesy przejścia i integracji. Z firmy Inco w badaniu wzięło udział 19 pracowników pracujących w Indiach, w tym menedżerowie wyższego szczebla, średniego szczebla oraz reprezentanci kadry pracowniczej w biurze w Mumbaju i fabryce w Damanie. Przeprowadzono wywiady również z dwoma byłymi właścicielami Inco; jeden z nich pracuje obecnie w spółce zależnej Amco na Bliskim Wschodzie, a drugi – w biurze Inco w Mumbaju na stanowisku niemenedżerskim. W sumie rozmawiano z 30 pracownikami; z pracownikami organizacji przejętej – w ich kraju/oddziałach w Indiach; z jednym z menedżerów wyższego szczebla w Inco rozmowa odbyła się przez telefon. Wywiady przeprowadzono w dwóch oddziałach Amco w USA i dwóch w Indiach.

Metody zbierania danych

W badaniu wykorzystano wiele metod zbierania danych, by zagwarantować pełne zrozumienie procesu akulturacji. Należały do nich wywiady częściowo ustrukturyzowane, obserwacje oraz przegląd archiwalnych danych i innych dokumentów. Badanie pilotażowe protokołu wywiadu przeprowadzono z uczestnikami należącymi do organizacji przejmującej. Na potrzeby szerszego badania wprowadzono niewielkie zmiany w pytaniach wywiadu.

Wszystkie wywiady były nagrywane, a potem spisywane przez wynajętego pracownika. Notatki terenowe zostały spisane przez badaczkę. Cały personel kierowniczy Inco, zarówno wyższego, jak i średniego szczebla, znał angielski, toteż tłumaczenie na tych poziomach nie było konieczne. Tłumacz był obecny na życzenie uczestnika, a także przy okazji większości wywiadów z pracownikami na szczeblu niemenedżerskim. Nie mamy pewności, czy obecność tłumacza i jego tłumaczenie wpłynęły na stopień stronniczości w odpowiedziach uczestnika lub na ich szczerość.

W każdym oddziale poczyniono bezpośrednie obserwacje, notowane przez badaczkę. W indyjskiej organizacji zrobiono zdjęcia, ale nie było to możliwe w USA, ze względu na restrykcje obowiązujące w firmie. Dokumenty archiwalne, takie jak: roczne raporty, materiały marketingowe, komunikaty prasowe i prezentacje w PowerPointcie związane z przejściem i aktualizacje analiz, zbadano razem ze spisаныmi wywiadami i z nich wyodrębniono tematy. W tabeli 1 podsumowujemy pytania badawcze i metody zbierania danych wykorzystane w tym badaniu.

Tabela 1. Macierz zbierania danych

Pytania badawcze	Metodologia	Obszary zainteresowania/Pytania
1. W jaki sposób kultury organizacyjne organizacji przejmującej i przejmowanej wpływają na akulturację organizacji w przejściach międzynarodowych?	Wywiady Bezpośrednie obserwacje Dokumenty	Organizacja i jej kultura przed przejściem <i>Opisz swoją organizację i jej wartości przed przejściem w 2005 roku. Podaj przykład tego, „jak tu pracowaliście”. W jaki sposób podejmowano większość decyzji? Jakie symbole reprezentowały firmę? Jak opisałbyś ich znaczenie?</i>
	Wywiady Dokumenty	Przejęcie i proces integracji <i>Jak większość pracowników zareagowała na przejście? Czy, według Ciebie, przejście jest udane? Jak opisałbyś proces integracji? Co było skuteczne? Co zrobiłbyś inaczej? Kiedy poczułeś, że firmy zostały zintegrowane? Jak opisałbyś organizację dzisiaj? Jakie symbole reprezentują firmę teraz? W jaki sposób zmieniły się wartości organizacji? Dlaczego, twoim zdaniem, to przejście miało miejsce? Czy, twoim zdaniem, przejście jest udane? Gdybyś mógł, co zrobiłbyś inaczej? Co byś chciał, żeby druga organizacja zrobiła inaczej?</i>
	Wywiady Bezpośrednia obserwacja Dokumenty	Organizacja dzisiaj <i>Co się zmieniło w organizacji od momentu przejścia? Co jest takie samo? W jaki sposób zmieniła się „praca”? W jaki sposób opisałbyś reakcje pracowników na te zmiany? Jak zmieniły się wartości?</i>
2. W jaki sposób kultury społeczne organizacji przejętej i przejmowanej wpływają na akulturację organizacji w przejściach międzynarodowych?	Wywiady Bezpośrednia obserwacja Dokumenty	Wpływ kultury społecznej <i>W jaki sposób wartości organizacji przed przejściem odzwierciedlają wartości twojego kraju? Jak opisałbyś pracowników, z którymi miałeś kontakt w drugiej firmie? Jakże są różnice między ich sposobem myślenia i zachowania a twoim? W jaki sposób te różnice wpływają na twoją pracę? Jak zmieniły się wartości organizacji?</i>

Analiza danych

„Badanie jakościowe nie jest czymś dokładnie zaplanowanym, raczej czymś, co kształtuje się w trakcie” (Creswell, 2003, s. 181). Pamiętając o stwierdzeniu Creswella, przeprowadzono analizę treści, pozwalając, by wyłoniły się często spotykane wzorce i tematy (Miles, Huberman, 1994). W analizie danych zastosowano również proces kodowania, dzięki czemu można było skategoryzować pojawiające się tema-

ty. Przeprowadzono triangulację danych ze wszystkich źródeł (Lincoln, Guba, 1985) i weryfikację wyników przez respondentów (Lincoln, Guba, 1985), by zagwarantować ich wiarygodność. W analizie uwzględniono także notatki terenowe badaczki oraz jej wypełniony dziennik wrażeń i doświadczeń. To także pozwoliło zadbać o prawdziwość zebranych informacji (Creswell, 2003).

Na podstawie analizy treści opracowano „startową listę kodów” (Miles, Huberman, 1994). Wszystkie zapisy zostały zakodowane po raz drugi przy użyciu oprogramowania MAXQDA. Kiedy zakończono ten poziom kodowania, zastosowano analizę tematyczną (Boyatzis, 1998) w MAXQDA, by określić tematy pojawiające się przy okazji zadawania pytań badawczych. Z zakodowanych segmentów wyłoniły się wątki i na ich podstawie opracowano nowe kody tematyczne. Tematy te stały się podstawą analizy danych dla każdego z pytań badawczych. Dzięki nim możliwe było porównanie wątków w podpróbach (Boyatzis, 1998) odpowiedzi członków każdej z organizacji.

Aby zagwarantować wiarygodność tego badania, zastosowano triangulację źródeł danych i użytych metodologii. Źródła danych obejmują menedżerów wyższego i średniego szczebla oraz przekrój pracowników zarówno w Amco, jak i Inco. Uczestnicy mieli wgląd do transkrypcji wywiadów, by ocenić ich dokładność. W przypadku osób korzystających z usług tłumacza, transkrypcję sprawdzał tłumacz, szef działu HR w Inco. Zastosowanie częściowo ustrukturyzowanych wywiadów, bezpośrednich obserwacji oraz oceny archiwalnych danych i dokumentów także zwiększa wiarygodność badania, podobnie jak inspekcja kodu i weryfikacja wyników przez uczestników badania.

Wyniki badania

Wyniki badania rzucają światło na rolę kultury organizacyjnej w integracji dwóch organizacji z różnych obszarów geograficznych świata, jak i na rolę idei rozwoju zasobów ludzkich w tym procesie.

Z badania wypływają dwa ważne wnioski mające konsekwencje dla specjalistów ds. HRD: 1) kultura organizacji przejmującej, która koncentruje się na szkoleniu i rozwoju pracowników ma bezpośredni wpływ na akulturację dwóch firm; 2) chęć organizacji przejmowanej do uczenia się i przystosowywania się do nowych zwyczajów, miała wpływ na proces akulturacji podczas przejęcia.

Kultura organizacyjna, która koncentruje się na szkoleniu i rozwoju pracowników

Zaangażowanie pracowników jest deklarowaną wartością organizacji Amco. Ma miejsce we wszystkich oddziałach Amco, w tym w przejętej organizacji indyjskiej. Wszyscy pracownicy Amco, z którymi przeprowadzono wywiady w tym badaniu, postrzegają ją jako główną wartość. Zebrane dane wskazują, że Amco jest dumne ze swoich pracowników i chce zadbać o to, by każdy z nich miał wystarczające umiejętności, by odnieść sukces. Menedżer wyższego szczebla w Amco opisał to w ten sposób: „Ludzie, plan i proces. W tej kolejności”. Amco sporo zainwestowało w szkolenie pracowników w firmie przejętej, które głównie koncentrowało się na metodologii ciągłego doskonalenia, nazywanego w Amco systemem ABS, i na innych procesach. Prowadzili je pracownicy firmy z USA i zaangażowani do pomocy konsultanci. Specjalista ABS z Amco spędzał na miejscu trzy tygodnie w miesiącu, prowadząc szkolenie dla pracowników ze stanowisk zarządzających i nadzorczych, którzy potem mieli szkolić swoich podwładnych. Konsultanci w Indiach zostali zatrudnieni, by przez sześć miesięcy pomagać w treningu i we wdrażaniu nowych procesów i procedur. Około 20 najważniejszych pracowników wysłano na 3–10 tygodni do oddziałów w USA, Holandii i Niemczech na szkolenie prowadzone przez osoby na takich samych stanowiskach w innych organizacjach należących do Amco. Celem tych sesji szkoleniowych w Indiach, według jednego z menedżerów Amco, było „nie tylko pokazanie pracownikom (Inco), w jaki sposób tworzymy produkty i rozumiemy nasze metody, ale także pomoc w zbudowaniu relacji z siostrzanymi spółkami, z którymi będą robić interesy”.

Chęć organizacji przejmowanej do uczenia się i dostosowywania się do nowych zwyczajów

Najważniejsza w kulturze organizacyjnej Inco jest chęć uczenia się zachodnich zwyczajów i gotowość do przystosowania się. Świadczy o niej używanie takich terminów, jak „profesjonalny” i „profesjonalizm”. Pracownicy wydawali się chętni do przejmowania procesów, procedur i systemów Amco, gdyż widzieli w nich gwarancję „profesjonalizmu”. Jeden z pracowników Inco stwierdził, że „w Indiach panuje duża otwartość i tak naprawdę ogromny głód nowych, innych, zachodnich sposobów prowadzenia interesów. Młodzi ludzie w Indiach są – rozumie pani, ocytani, obcy z internetem, ambitni, większość jest bardzo dobrze wykształcona, więc są spragnieni poznawania innych sposobów działania”. To pragnienie uczenia się zachodnich zwyczajów i pracy dla międzynarodowej korporacji doprowadziło do powstania

platformy służącej szybkiemu przystosowaniu się i przejściu praktyk biznesowych Amco. Nawet ci, którzy długo pracowali w Inco, chętnie dołączyli do grupy „pracowników międzynarodowych”. Jeden z pracowników Inco powiedział: „Wydaje mi się, że wszystko zmierza właśnie w tę stronę”. Inny z nich skomentował kwestię zmian w organizacji Inco: „Ci, którzy mają na względzie większe dobro firmy i całego zespołu, są w większości otwarci na zmianę oraz powitali z otwartymi ramionami przejście i idące za tym zmiany”. Inny pracownik Inco powiedział: „Chcieliśmy się rozwijać, więc czekaliśmy z niecierpliwością na niektóre trudne zadania lub większe zakresy odpowiedzialności”.

Ograniczenia badania

Jednym z ograniczeń badania jest to, że bazuje ono tylko na jednej sytuacji przejścia firmy w Indiach przez organizację amerykańską. Ograniczeniem są również ramy czasowe pięciu lat od momentu przejścia firmy do rozpoczęcia badania. Integracja kulturowa i rozwój kultury organizacyjnej mogą zająć więcej czasu.

Badanie opierało się na danych z wywiadów przeprowadzonych w firmie amerykańskiej i indyjskiej w oddziałach w USA i Indiach. Nie uwzględniono w badaniu wywiadów przeprowadzonych z trzema pracownikami Inco ze względu na kłopoty z ich zrozumieniem podczas transkrypcji, głównie z powodów językowych i hałasów w tle na nagraniu. Nie można stwierdzić, czy wywiady z tymi osobami miałyby znaczący wpływ na wyniki lub wnioski badania. Innym ograniczeniem jest to, że badaczka jest obywatelką Stanów Zjednoczonych i jej znajomość kultury indyjskiej i języka jest ograniczona, a Indie po raz pierwszy odwiedziła przy okazji prowadzonych badań, w celu zebrania informacji do niniejszego projektu badawczego. Czynnikiem ograniczającym jest również korzystanie z usług tłumacza przy okazji kilku wywiadów, jako że nie można stwierdzić, czy tłumaczenie wypowiedzi obydwu współrozmówców było dokładne i czy wpłynęło to na analizę danych.

Nawet biorąc pod uwagę potencjalne odchylenia, badanie potwierdziło, że HRD odgrywa ważną rolę w rozwoju wspólnej kultury organizacyjnej w przejściach międzynarodowych.

Dyskusja i konsekwencje

Wyniki badania potwierdzają, że rozwój zasobów ludzkich może odgrywać ważną rolę w procesie integracji organizacji w przejściach międzynarodowych. Chęć organizacji przejmowanej do uczenia się i skoncentrowanie organizacji przejmującej na nauce i rozwoju pracowników pokazują, że organizacje, szkoląca i ucząca się, odzwierciedla-

ją udany proces akulturacji w sytuacjach fuzji i przejęć. Pracownicy obydwu organizacji sukcesowi przejęcia przypisują szkolenie i rozwój pracowników. Sukces opisywano jako realizację celów produkcyjnych i finansowych, jednakże wielu pracowników mówiło także o lepszym rozumieniu drugiej grupy pracowników i o lepszej znajomości procesów i procedur, dzięki czemu można poprawić osiągnięte wyniki.

Kluczowym wnioskiem badania jest to, że organizacje muszą przejawiać zdolność adaptacji, by mógł zajść proces akulturacji. Model akulturacji zakłada, że podczas przejęcia zmiana zachodzi w obydwu organizacjach. Schein (2004) twierdzi, że to założenia wspólne dla członków organizacji określają sposób, w jaki zmiana zachodzi w organizacji. Zmiana w kulturze obejmuje zarówno zmianę sposobu myślenia poszczególnych członków organizacji, jak i ich zachowania (Sathe, Davidson, 2000), a jej całościowe rezultaty będą miały różny wpływ na pracowników w obrębie organizacji (Kavanaugh, Ashkanasy, 2006). Ta zmiana jest widoczna w obecnie wyznawanych wartościach Inco, które obejmują zaangażowanie pracowników na wszystkich poziomach, i Amco, które dostrzegło, że podczas fuzji i przejęć nie można stosować jednej i uniwersalnej metody integracji, jak to było w poprzednich przypadkach przejęć europejskich i co planowano również w stosunku do Inco. Aby zaszła akulturacja, organizacja przejmująca musi być zdolna do przystosowania się do społeczeństwa i kultury organizacyjnej każdej przejmowanej firmy.

Wyniki tego badania przynoszą szereg nowych wniosków dla specjalistów ds. rozwoju zasobów ludzkich zarówno w USA, jak i w Indiach. Specjaliści ds. HRD z organizacji przejmującej mogą wpłynąć na rozwój kultury organizacyjnej, wprowadzając nowe procesy i procedury organizacji zachodnich, które wpływają na praktyki biznesowe i procedury dzięki swojemu dostosowaniu do standardów zachodnich i zgodność z nimi. Specjaliści ds. HRD mogą wykorzystać te odkrycia, by zbadać, jak amerykańscy specjaliści ds. HRD mogą najlepiej wykorzystać inicjatywy szkoleniowe i rozwojowe w obszarach innych niż procesy i procedury, by przyspieszyć proces akulturacji i integracji z organizacją przejmującą. Specjaliści ds. HRD w Indiach mają okazję do przyjęcia praktyk zachodnich i określenia, jak te procesy i procedury będą przekładać się na wzrost wiedzy pracowników na wszystkich poziomach w organizacji i jak dostosują się do kultury społecznej narodu.

Dodatkowymi konsekwencjami dla specjalistów ds. HRD w USA i Indiach jest wzrost pozytywnych uczuć dumy narodowej w Indiach i poprawa znaczenia tego kraju w gospodarce światowej, a także uczucia „amerykańskiej wyjątkowości” (*American Exceptionalism*) w USA. Specjaliści ds. HRD w obydwu krajach muszą się zastanowić, w jaki sposób przybliżyć te postrawy i zaoferować alternatywne środki współpracy pomiędzy obydwoma organizacjami; środki, które wspierałyby proces akulturacji w wielonarodowych korporacjach i dawały możliwość rozwoju pracow-

nikom o długim stażu, co jest niezbędne, by zatrzymać pracowników o wysokim potencjale w Indiach.

Idea rozwoju zasobów ludzkich może odegrać ważną rolę w procesie akulturacji w organizacjach amerykańskich/indyjskich i przygotować grunt do dalszego rozwoju w XXI wieku. Te konsekwencje nie tylko wiążą się z rozwojem gospodarczym Indii, ale także stanowią dodatkowe wskazówki w zakresie metod działania wielonarodowych organizacji podczas realizacji inwestycji w Indiach i innych nowych gospodarkach w przyszłych dziesięcioleciach. Organizacje powinny już na wczesnym etapie procesu analizy (*due diligence*) i procesu integracji wziąć pod uwagę znaczenie i rolę rozwoju zasobów ludzkich, co w dużym stopniu wpłynie na proces akulturacji w międzynarodowych fuzjach i przejęciach.

Literatura

- Adler N. (2008), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Mason, Ohio, Thomson Higher Education.
- Andrews T., Chompuri N. (2005), Temporal Dynamics of Crossvergence: Institutionalizing MNC Integration Strategies in Post-Crisis ASEAN, *Asia Pacific Journal of Management*, nr 22, s. 5–22.
- Anonymous (2013), UNCTAD (dostęp 27 stycznia 2013), <<https://www.unctad.org>>.
- Birkinshaw J., Bresman H., Hakanson L. (2000), Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation, *Journal of Management Studies*, nr 37 (3), s. 395–425.
- Bjorkman I., Stahl G., Vaara E. (2007), Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-Border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability Complementarity, Absorptive Capacity, and Social Integration, *Journal of International Business Studies*, nr 38, s. 658–672.
- Boyatis R. (1998), *Transforming Qualitative Information*, Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Buono A. F., Bowditch J. L. (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Cartwright S. (1998), International Mergers and Acquisitions: The Issues and Challenges, w C. Gertsen, A. M. Soderberg, J. E. Torp (red.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions* (s. 5–15), Berlin, Walter de Gruyter GmbH and Co.
- Cartwright S., Cooper C. (1996), *Managing Mergers, Acquisitions, and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Cartwright S., Schoenberg R. (2006), Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities, *British Academy of Management*, nr 17, S1–S5.

- Chalofsky N. (1990), Professionalization Comes from Theory and Research: The Why Instead of the How to, w R.W. Rowden (red.), *Workplace Learning: Debating Five Critical Questions of Theory and Practice* (s. 51–56), San Francisco, Jossey–Bass.
- Creswell J. (2003), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Wyd. II, Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Dickson M., Aditya R., Chhokar J. (2000), Definition and Interpretation in Cross–Cultural Organizational Culture Research, w N. Ashkanasy, M. Wilderom, M.F. Peterson (red.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (s. 447–464), Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Gilley J., Egglund S. (1989), *Principles of Human Resource Development*, Cambridge, Massachusetts, Perseus.
- Forstmann S. (1998), Managing Cultural Differences in Cross–Cultural Mergers and Acquisitions, w C. Gertsen, A.M. Soderberg, J.E. Torp (red.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions* (s. 57–83), Berlin, Walter de Gruyter GmbH and Co.
- Gerdes J., Strotman F., Pakshalika J. (2011), Post Merger Integration: Hard Data, Hard Truths, *Deloitte Review*, nr 6, s. 71–83.
- Goulet P., Schweiger D. (2006), Managing Culture and Human Resources in Mergers and Acquisitions, w G. Stahl, I. Bjorkman (red.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (s. 405–429), Cheltenham, United Kingdom, Edward Elgar.
- Hatch M. (1993), The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, nr 18 (4), s. 657–693.
- HayGroup (2008), *Mergers and Acquisitions*, <www.haygroup.com/ww/Issues/index.asp?id=602>.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D., Sanders G. (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, nr 35 (2), s. 286–316.
- Huang C., Kleiner B. (2004), New Developments Concerning Managing Mergers and Acquisitions, *Management Research News*, nr 27 (4/5), s. 54–62.
- Jons I., Froese F., Pak Y. (2007), Cultural Changes during the Integration Process of Acquisitions: A Comparative Study between German and German–Korean Acquisitions, *International Journal of Intercultural Relations*, nr 31, s. 591–604.
- Kavanaugh M. and Ashkanasy N. (2006), The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger, *British Academy of Management*, nr 17, S81–S103.
- Khilji S. (2002), Modes of Convergence and Divergence: An Integrative View of Multinational Practices in Pakistan, *International Journal of Human Resource Management*, nr 13 (2), s. 232–253.
- King D., Dalton D., Daily C., Covin J. (2004), Meta–Analyses of Post–Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators,” *Strategic Management Journal*, nr 25, s. 187–200.

- Larsson R., Finkelstein S. (1999), Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization, *Organization Science*, nr 10 (1), s. 1–26.
- Larsson R., Lubatkin M. (2001), Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey, *Human Relations*, nr 54 (12), s. 1573–1607.
- Laurent A. (1983), The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management, *International Studies of Management and Organization*, vol. 13, nr 1/2, Cross-Cultural Management II, Empirical Studies, Spring – Summer, 1983 (s. 75–96), M.E. Sharpe, Inc., <<http://www.jstor.org/stable/40396954>>.
- Lincoln Y., Guba E. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Newberry Park, California, Sage Publications.
- Marks M., Mirvis P. (2011), Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success, *Journal of Business Psychology*, nr 26, s. 161–168.
- Marquardt M., Berger N., Loan P. (2004), *HRD in the Age of Globalization*, New York, Basic Books.
- Martin J. (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- McGaughey S., De Cieri H. (1999), Reassessment of Convergence and Divergence Dynamics: Implications for International HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 10 (2), s. 235–250.
- McIntyre T. (2004), A Model of Levels of Involvement and Strategic Roles of Human Resource Development (HRD) Professionals as Facilitators of Due Diligence and the Integration Process, *Human Resource Development Review*, nr 3 (2), s. 173–182.
- McLagan P. (1989), Systems Model 2000: Matching Systems Theory to Future HRD Issues, w D. B. Gradous (red.), *Systems Theory Applied to Human Resource Development*, Alexandria, Virginia, ASTD Press, s. 61–82.
- McLean G., McLean L. (2001), If We Can't Define HRD in One Country, How Can We Define It in an International Context?, *Human Resource Development International*, nr 4 (3), s. 313–326.
- Miles M. and Huberman A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, wyd. II, Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Morosini P., Shane S., Singh H. (1998), National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance, *Journal of International Business Studies*, nr 29 (1), s. 137–158.
- Nahavandi A., Malekzadeh A. (1988), Acculturation in Mergers and Acquisitions, *Academy of Management Review*, nr 13 (1), s. 79–90.
- Nadler L., Nadler Z. (1989), *Developing Human Resources*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Olie R. (1994), Shades of Culture and Institutions in International Mergers, *Organization Studies*, nr 15 (3), s. 381–405.
- Patton M. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, wyd. III, Thousand Oaks, California, Sage Publications.

- Pothukuchi V., Damanpour F., Choi J., Chen C., Park S. (2002), National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance, *Journal of International Business Studies*, nr 33 (2), s. 243–265.
- Ralston D. (2008), The Crossvergence Perspective: Reflections and Projections, *Journal of International Business Studies*, nr 39, s. 27–40.
- Ralston D., Hol D., Terpstra R., Yu K. (1997), The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan, and China, *Journal of International Business Studies*, nr 28 (1), s. 177–207.
- Rao T., Varghese, S. (2009), Trends and Challenges of Developing Human Capital in India, *Human Resource Development International*, nr 12 (1), s. 15–34.
- Sarala R. and Vaara E. (2010), Cultural Differences, Convergence, and Crossvergence as Explanations of Knowledge Transfer in International Acquisitions, *Journal of International Business Studies*, nr 41 (8), s. 1365–1390.
- Schein E. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, wyd. III, San Francisco, Jossey-Bass.
- Singh K. (2003), The Effect of Human Resources Practices on Firm Performance in India, *Human Resources Development International*, nr 6 (1), s. 101–116.
- Sliburyte L. (2005), The Impact of Differences in National Cultures on Mergers and Acquisitions, *Organization Vadyba*, nr 33, s. 197–209.
- Smith R. (1990), *The Dictionary for Human Resource Development*, Alexandria, Virginia, ASTD Press.
- Stahl G., Mendenhall M., and Weber Y. (2005), Research on Sociocultural Integration in Mergers and Acquisitions, w G. Stahl, M. Mendenhall (red.) *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources* (s. 401–411), Stanford, California, Stanford University Press.
- Stahl G., Voigt A. (2003), Meta-Analyses of the Performance Implications of Cultural Differences in Mergers and Acquisitions: Integrating Strategic, Financial, and Organizational Perspectives, *INSEAD Working Paper Series*, <www.INSEAD.org>.
- Stahl G., Voigt A. (2008), Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination, *Organization Science*, nr 19(1), s. 160–176.
- Swanson R. (1995), Human Resource Development: Performance Is the Key, *Human Resource Development Quarterly*, nr 62 (2), s. 207–213.
- Swanson R. and Holton E. (2009), *Foundations of Human Resource Development*, San Francisco, California, Berrett-Koehler Publishers.
- Veiga J., Lubatkin M., Calori R., Very, P. (2000), Measuring Organizational Culture Clashes: A Two-Nation Post-Hoc Analysis of a Cultural Compatibility Index, *Human Relations*, nr 53 (4), s. 539–557.
- Weber Y. (2000), Measuring Cultural Fit in Mergers and Acquisitions, w N. Ashkanasy, C.P.O.M. Wilderom, M. Peterson (red.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (s. 309–322), Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Zhu Z., Huang H. (2007), The Cultural Integration in the Process of Cross-Border Mergers and Acquisitions, *International Management Review*, nr 3 (2), s. 40–44.

HRD's Role in Cross-Border Acquisitions: U.S. and Indian Organizational Cultures and Their Impact on Acculturation

Summary

This paper examines how Human Resource Development (HRD) influences organizational culture in the acculturation process of cross-border acquisitions. Acculturation is defined as the process of developing a shared organizational culture of two organizations during a cross-border acquisition. The acquisition of a 30-year-old, well established family-owned business in India by a relatively new, ten-year-old American firm provides the focus for the research. A qualitative approach was used incorporating on-site interviews and observations at locations in the United States and India, and analysis of archival data and documentation. The findings of this study indicate that, among other factors, an organizational culture focused on the training and development of employees on the part of the acquiring organization, as well as an organizational culture which has the desire to learn and grow on the part of the acquired organization, are key factors to successful acculturation in cross-border acquisitions.

R o b i n R. H u r s t – adiunkt ds. edukacji dorosłych i koordynator programu studiów magisterskich z dziedziny edukacji dorosłych na Wydziale Pedagogicznym (ang. Department of Teaching and Learning) Virginia Commonwealth University School of Education. Dołączyła do zespołu VCU po dwudziestu latach pracy w dziedzinie rozwoju zasobów ludzkich i w zarządzaniu zasobami ludzkimi zarówno w organizacjach międzynarodowych, jak i krajowych. Świadczy usługi konsultingowe i szkoleniowe firmom znajdującym się na liście Fortune 500, firmom świadczącym usługi specjalistyczne oraz agencjom rządowym, takim jak: Altria, Genworth Financial, MeadWestvaco, Rolls-Royce NA, i Tredegar Corporation. Obroniła tytuł licencjata na University of Mary Washington oraz tytuły magistra i doktora rozwoju zasobów ludzkich na George Washington University. Do jej zainteresowań badawczych należą: rozwój kultury organizacyjnej (*Organizational Culture Development*), rola idei rozwoju zasobów ludzkich w zmianach organizacyjnych i w rozwoju organizacji i filozofia ciągłego doskonalenia (*Continuous Improvement*).