

## Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych

Sylwia Przytuła

*Praktyka zarządzania dostarcza przykładów licznych niepowodzeń w firmach międzynarodowych, których źródłem są różnice kulturowe. Dlatego celem niniejszego artykułu jest pokazanie problemów kulturowych o podłożu osobowościowym i organizacyjnym. Podejmowanie tematu problemów wielokulturowości stanie się przyczynkiem do opracowania skutecznych metod zapobiegania takim dysfunkcjom. Mogą to być np. programy adaptacji lub szkolenia międzykulturowe dla pracowników korporacji o różnej proweniencji kulturowej.*

### 1. Wstęp

Kultura powstała w wyniku ewolucji i rozwoju ludzkich umysłów oraz społeczeństw i stała się najważniejszym zasobem rozwoju ludzkości. Zdaniem S. Magali „Kultura nie jest Wieżą Babel – jest mostem zbudowanym przez wielu budowniczych mówiących różnymi językami: językami nauki, sztuki, religii, etyki, codziennego życia” (Magala 2005: 12).

O istocie i ważkości czynnika kulturowego we współczesnych korporacjach świadczą liczne koncepcje i rozważania zarówno toczone na płaszczyźnie teoretycznej, jak i wynikające z eksploracji wielu badaczy.

Czynnik kulturowy może się okazać istotną determinantą sukcesu oraz niepowodzenia w działalności firmy międzynarodowej, dlatego celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie źródeł problemów międzykulturowych, które są rezultatem przenikania się kultur narodowych kraju pochodzenia korporacji oraz krajów, z których wywodzą się pracownicy, a także z kultury organizacyjnej. Znaczną część niniejszego studium teoretycznego stanowi prezentacja problemów kulturowych wynikających z samej organizacji oraz o charakterze psychologicznym, tzn. tkwiącymi w jej pracownikach (m.in. tożsamość narodowa, rasizm, etnocentryzm, stereotypy).

Problematyka różnorodności kulturowej jest ważkim obszarem w zarządzaniu kadrą menedżerów-ekspatriantów<sup>1</sup>. Literatura przedmiotu i eksploracje badaczy zagranicznych dostarczają przykładów doświadczania przez tą kadrę szoku kulturowego w wyniku transferu do filii zagranicznych danej korporacji. Ponadto badania nad międzynarodową kadrą menedżerską w zakresie ich wzajemnej percepcji kulturowej wskazują na istnienie wielu problemów i konfliktów na tym tle, co obniża efektywność ich pracy i wpływa

dezintegrująco na innych członków zespołów wielokulturowych. Wydaje się zatem, że niniejsze opracowanie, wskazując na źródła problemów wielokulturowości, przyczyni się do wypracowania skutecznych sposobów zapobiegania tym zjawiskom i niwelowania ich skutków w międzynarodowych zespołach pracowniczych.

## 2. Pojęcia kultury, kultury narodowej i kultury organizacyjnej

*Kultura* jest określana jako „to wszystko, co ludzie myślą, czynią i posiadają jako członkowie społeczności” (Bierstedt za: Sztompka 2002: 233).

Pojęcie kultury istnieje odkąd istnieje człowiek i jak dotąd doczekało się ono ponad 150 definicji stworzonych na potrzeby opisu zjawisk w różnych dziedzinach ludzkiego życia. Kultura w znaczeniu najbardziej pierwotnym (łac. *cultura*) oznacza uprawę, pielęgnację ziemi. Mówi się także o kulturze słowa, kulturze osobistej, kulturze politycznej, narodowej i organizacyjnej.

Najszerszym terminem z tego obszaru jest *kultura narodowa*, która przez G. Hofstede'a zdefiniowana została jako „kolektywne zaprogramowanie umysłów” ludzi określonych narodowości. Według autora ludzie podzielają dany charakter narodowy, który reprezentuje ich kulturowe, umysłowe zaprogramowanie, co z kolei kształtuje wartości, postawy, kompetencje, zachowania. Do podstawowych poziomów zaprogramowania zalicza się: kulturę narodową, kulturę grupy regionalnej, kulturę grupy płci, kulturę pokoleniową, kulturę klasy społecznej i kulturę organizacyjną (Hofstede i Hofstede 2007: 17). Zdaniem B. Malinowskiego podstawą kultury narodowej jest „zasada narodowa”, która jest sposobem życia narodu, z jego ideałami, tradycjami i językiem. Jest rdzeniem tożsamości narodu (Zwoliński 2010: 25).

Kultura narodowa determinuje *kulturę organizacyjną*, która przez autorów „Słownika zarządzania kadrami” oznacza „zbiór wartości, norm, przekonań, postaw, zasad, stanowiących podstawowe wzory zachowań członków danej organizacji, a które zostały wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie wspólnego funkcjonowania w organizacji” (Listwan 2005: 75). Według J. Łucewicz „Przez kulturę organizacyjną rozumiemy specyficzny sposób patrzenia na rzeczywistość, w której żyjemy. Specyfika tego patrzenia wynika z podzielenia tych samych przekonań i wartości, które zostały wykształcone przez członków organizacji w trakcie wspólnej realizacji zadań” (Łucewicz 1999: 101). Owa złożoność i wielowymiarowość pojęcia kultury organizacyjnej prowokuje wielu znawców tej problematyki do podjęcia próby rozstrzygnięcia kwestii postawionej przez S. Robbinsa: „Czy pod względem wpływu wywieranego na pracowników kultura organizacyjna przeważa nad kulturą narodową, czy też jest odwrotnie?” (Sułkowski 2002: 11).

Badania N.J. Adler potwierdzają, że na zachowanie pracowników „znacznie silniej wpływa kultura narodowa niż kultura danej korporacji” (za: Suł-

kowski 2002: 12). Okazuje się więc, że kultura narodowa jest nadal głównym czynnikiem determinującym ludzkie zachowania we wszystkich sferach życia społecznego, w tym życia gospodarczego. Narody nie są monolitami, ale różnice w nich występujące są znacznie mniejsze niż różnice występujące między krajami. Czynniki, takie jak religia, wiek, zawód czy płeć, różnicują dużo słabiej niż przynależność do danej kultury narodowej. Dla przykładu: Amerykanin katolik to najpierw Amerykanin, a dopiero potem katolik. Oznacza to, że na ogół będzie miał on więcej wspólnego z Amerykaninem innego wyznania, niż z Polakiem katolikiem (Hofstede 2003: 29).

Według G. Hofstede'a różnica między kulturą narodową a organizacyjną jest taka, że ta pierwsza jest częścią naszego mentalnego zaprogramowania, nabywamy ją w ciągu pierwszych 10 lat życia w rodzinie, środowisku, w którym żyjemy, w szkole. Z kulturą organizacyjną (lub korporacyjną) stykamy się u progu dorosłości lub też po jego przekroczeniu, gdy nasze wartości są już ustalone (Hofstede i Hofstede 2007: 299).

Kultura organizacyjna jest więc kluczem do zrozumienia istoty procesów zarządzania, gdyż koncepcje i praktyki zarządzania tworzone w przedsiębiorstwie w danym kraju nie mogą być bezrefleksyjnie kopiowane i z powodzeniem stosowane gdzie indziej. Oznacza to, cytując za A.R. Mordenem, że „W obliczu różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym nie można zaakceptować dwóch skrajnych podejść – etnocentrycznego i uniwersalistycznego” (za: Sitko-Lutek 2004: 15). Zakłada się zatem zrozumienie i stosowanie lokalnie właściwych modeli kultury narodowej, by realizować globalny proces zarządzania. Perspektywę „glokalnego”<sup>2</sup> zarządzania przybliżają również P. Rosenzweig i N. Nohria, którzy na podstawie przeprowadzonych badań wśród 249 amerykańskich filii przedsiębiorstw międzynarodowych udowadniają, że wszystkie funkcje zarządzania w korporacji, w tym zarządzanie kadrami, przystosowują się do praktyk stosowanych w środowiskach lokalnych. Według badaczy kluczową sprawą w międzynarodowym zarządzaniu kadrami jest uwzględnianie wpływu „lokalnych isomorfizmów” (lokalna kultura, instytucje, polityka) (Beardwell i Holden 2000: 670).

W ostatnich latach literatura przedmiotu bogata jest w tematykę związaną z zarządzaniem różnorodnością kulturową (*diversity management*), międzykulturowym zarządzaniem (*cross-cultural management*). Widać wzrost znaczenia tej problematyki wywołanej licznymi problemami i niepowodzeniami biznesu światowego, którego źródłem były różnice kulturowe między reprezentantami danego kraju i organizacjami.

### **3. Źródła zróżnicowania kulturowego w zarządzaniu międzynarodowym<sup>3</sup>**

W badaniach nad międzynarodową kadrą rozważa się dwa podejścia dotyczące wpływu czynników kulturowych na pracę tychże menedżerów. Jest to podejście *dywergencyjne*, zorientowane na różnorodność w zakresie

stosowanych metod zarządzania, postaw i zachowań pracowników wywodzących się z różnych krajów. Podejście to zwane jest także *sytuacyjnym* (Sitko-Lutek 2004: 16), gdyż zakłada, że zarządzanie w danym kraju (w którym zlokalizowana jest np. filia korporacji) powinno uwzględniać sytuację, czyli kontekst kulturowy, ekonomiczny, polityczny i społeczny.

Podejście *konwergencyjne* zakłada, że istnieje jeden dobry, uniwersalny model zarządzania, wzorców zachowań i postaw pracowników, który sprawdza się w każdym kraju bez względu na odmienną społeczno-kulturową<sup>4</sup>. Takie podejście rodzi wiele problemów, związanych np. z tzw. ryzykiem odrzucenia przeszczepu (Rutka i Czerska 2008: 69), czyli trudnościami z zaakceptowaniem kultury, metod pracy i wzorców zachowań narzucanych najczęściej przez kraj, w którym mieści się centrala korporacji. Według M. Bartosik-Purgat „Cechy kulturowe różnych społeczeństw, wynikające z konwergencji kultury będą zbliżone do tzw. wartości zachodnich charakterystycznych dla krajów Europy Zachodniej czy USA. W niektórych przypadkach można nawet mówić o procesie kreolizacji, czyli wchłaniania i łączenia obcych wartości, zwyczajów i przekonań z wartościami lokalnymi. Kreolizacja ma miejsce szczególnie wśród społeczeństw słabiej rozwiniętych lub rozwijających się. Wyjątek może stanowić kultura japońska, która z jednej strony jest kulturą naśladowaną, a z drugiej naśladowaną” (Bartosik-Purgat 2008: 296).

Jednocześnie jednak praktyka przedsiębiorstw międzynarodowych działających na rynku globalnym lat 80. i 90. dowodzi, że wzorzec *one best way of management* może przyczynić się do sukcesów firm<sup>5</sup> bez względu na ich rodowód kulturowy.

Zdaniem A. Sitko-Lutek „Próba rozstrzygnięcia, które z podejść: konwergencyjne czy dywergencyjne jest istotniejsze, powoduje ogromne trudności i w dużej mierze sprowadza się do dokonania wyboru przez kadrę kierowniczą: czy ważniejszy jest transfer zachowań i technik z kraju do kraju, działanie w jednolitym świecie, czy chodzi o potrzebę większej wiedzy, bogatszych i bardziej różnorodnych praktyk i technik zarządzania” (Sitko-Lutek 2004: 16).

Według A. Pocztowskiego „Istniejące w konkretnych przedsiębiorstwach kultury organizacyjne stanowią zwykle swego rodzaju mieszankę, składającą się z elementów wspólnych dla obydwu wzorców i są kształtowane przez ten, którego składniki dominują” (Pocztowski 2002: 28).

Tendencję tę potwierdzają badania prowadzone nad kadrą kierowniczą w 35 firmach międzynarodowych w Polsce, które przekonują, że „trudno jest określić adekwatność (pochodzenie) praktyk personalnych w organizacjach globalnych. Posiadają one swoje oddziały w różnych krajach, gdzie zachodzą procesy mieszania się wartości, wzorców i norm zachowań, w efekcie czego, trudno jednoznacznie ustalić, z jakiego kręgu kulturowego wywodzą się stosowane działania kadrowe. Potwierdza się więc tendencja do uniwersalizacji zachowań i praktyk personalnych” (Listwan i Stor 2008: 285).

Oznacza to, że w praktyce zarządzania międzynarodowego mamy do czynienia raczej z „wyłuskiwaniem” wybranych metod, narzędzi, wzorców zaczerpniętych z różnych krajów (nie zaś kopiowaniem i przenoszeniem całych modeli) i zaszczepianiem ich na gruncie kraju, w którym funkcjonuje dana filia. Można powiedzieć, że są to organizacje uczące się i dzielące się wiedzą. Zdaniem D. Simpson „W gospodarce opartej na wiedzy istotne jest, aby menedżerowie odznaczali się wysokimi kwalifikacjami, bogatym doświadczeniem zdobytym na różnych rynkach międzynarodowych i rozumieli, w jaki sposób pracownicy wywodzący się z odmiennych kręgów kulturowych mogą uczyć się od siebie nawzajem” (Simpson 2004: 313).

Zdaniem G. Hofstede’a istnieją dwa źródła zróżnicowania kulturowego na świecie: *siły natury* i *siły człowieka*, które wzajemnie się przenikają.

Adaptacja do środowiska naturalnego, przetrwanie w każdym zakątku świata wymagało odmiennych rozwiązań kulturowych. Wymiary dystansu władzy, skłonności do ryzyka, indywidualizmu czy męskości wynikają ze środowiska, w jakim dana społeczność rozkwita (Eskimosi, Indianie w dżungli, plemiona w Afryce, lokalizacja w pobliżu rzek albo wysoko w górach, w rozrzedzonym powietrzu, na wyspie lub na lądzie). Zdaniem badacza społeczeństwa zamieszkujące w chłodniejszych klimatach bardziej skłaniały się do wykształcenia postaw egalitarnych niż społeczeństwa żyjące w klimatach tropikalnych. Klęski żywiołowe, zmiany klimatyczne, powodzie, pustynienie zmuszają ludzi do migracji.

Niektóre społeczeństwa wciąż walczą o przetrwanie, ich horyzont rozwoju to jeden rok – aż do następnego tsunami, do wytrzebiecia zieleni na oazie, jak nomadzi czy Beduini, podczas gdy inne społeczeństwa mogą się wciąż rozwijać, budować relacje handlowe, które ubogacają nie tylko w towar czy pieniądze, ale też przywodzą *know-how*.

Kultura jest żywa, bo żyje jak długo istnieją ludzie. To oni ją tworzą, zmieniają, modyfikują. Zmiany kulturowe przechodzą nie tylko linearnie – jedno po drugim, jak okresy w malarstwie, ale ścierają się między sobą, coś dodając, coś wyrzucając z istniejących elementów (*dyfuzja kulturowa*) (Hofstede i Hofstede 2007: 29).

Źródłami różnorodności tkwiącymi w człowieku mogą być: płeć, przynależność do klasy społecznej, wyznawana ideologia, system wartości lansowany w kręgu kulturowym, z którego wywodzi się dana osoba, ale także z wyznawanej religii.

*Religia* ma ogromny wpływ na kształtowanie i umacnianie wzorców kulturowych. Często w niej znajdują one uzasadnienie, np. amerykański pragmatyzm ma swoje korzenie w doktrynie purytańskiej protestantyzmu.

Z prowadzonych na świecie statystyk wynika, że największą religią świata jest chrześcijaństwo (33% ogółu wyznawców), następnie islam (21%), hinduizm oraz buddyzm. Ataki terrorystyczne w 2001 r. na WTC spowodowały, że islam został oskarżony o sprzyjanie terroryzmowi, a zatem religia ta uwikłana została w dyskurs na temat przemian politycznych i kulturowych współczesnego świata.

Statystyki światowe dowodzą, że po kilkuset latach sekularyzacji w ostatnich dziesięcioleciach zauważa się odwrócenie tej tendencji i globalne *odrodzenie religii*, widoczne w prawie wszystkich regionach świata, oprócz Europy Zachodniej (Zenderowski, Cebul i Krycki 2010: 33).

N. Adler wskazuje na pewne reguły, którymi powinni kierować się menedżerowie w wielokulturowych organizacjach (za: Sikorski 2002: 40):

- należy zakładać raczej *różnice kulturowe* aniżeli podobieństwa, dopóki te ostatnie nie zostaną udowodnione;
- należy kłaść nacisk raczej na *opis* niż na interpretację lub ocenę tego, co ktoś powiedział lub zrobił;
- należy być *empatycznym*, czyli próbować zrozumieć lub zinterpretować daną sytuację, patrząc na nią z punktu widzenia przedstawiciela innej kultury;
- wyjaśnienie sytuacji należy traktować jako *prawdopodobne*, a nie pewne.

#### 4. Problemy kulturowe w firmach międzynarodowych

Istotnym problemem rządzących firmami międzynarodowymi może być *centralizacja* lub *decentralizacja* metod zarządzania i sposób ich narzucania w formie, w jakiej sprawdza się w kraju macierzystym, bez względu na podłoże kulturowe kraju, w którym dokonuje się adaptacji modelu.

Badania projektu GLOBE nad przywództwem prowadzone w 1993 r. dowodzą także problemów zwianych z *postrzeganiem przywódców* w krajach europejskich. Ukazały one, że najlepszymi cechami przywódczymi odznaczają się menedżerowie krajów Europy Północno-Zachodniej (w porównaniu z menedżerami z Europy Środkowo-Wschodniej), których cechuje wyższa orientacja na osiągnięcia i pracę zespołową, wyższe wyniki osiągnęli w zakresie inspirowania i motywowania podwładnych, są bardziej elastyczni i życzliwi w kontaktach, mniej konfliktowi i stosowali mniej procedur (Bargieła i Witkowski 2006: 322).

Konfliktogenne są też sytuacje związane z *komunikowaniem się*. Dotyczą one nie tylko barier językowych, ale też znajomości kategorii myślowych danego języka, kontekstu<sup>6</sup>. Okazuje się także, że biznesowy język angielski, którym posługują się cudzoziemcy w firmie, kieruje się zupełnie innymi prawami niż wersja wyuczona na kursach w Wielkiej Brytanii. Jest on bowiem najeżony zwrotami, metaforami, wyrażeniami kolokwialnymi i slangiem, który w ogóle nie ma nic wspólnego z grzecznymi rozmówkami ćwiczonymi na zajęciach (Murdoch 1999: 152).

Zdaniem M. Stor (2008: 224) korporacja działająca w bardzo odmiennych kulturach powinna posługiwać się *komunikacją transkorporacyjną*, która umożliwia przygotowanie ogólnokorporacyjnych planów szkoleniowych. Takie plany stwarzają możliwość uwzględnienia zarówno potrzeb korporacji w jej wymiarze globalnym i lokalnym, jak też potrzeb indywidualnych pra-



owników ze względu na gotowość lub brak gotowości do samostanowienia o swoim rozwoju.

Na przykład badania prowadzone w korporacjach azjatyckich, amerykańskich i europejskich działających w Polsce dowodzą, że o ile w korporacjach amerykańskich i europejskich komunikacja w istotny sposób wspiera realizację funkcji personalnej względem kadry menedżerskiej (w obszarze planowania tej kadry, jej doboru, sposobu motywowania, wynagradzania, rozwoju i doskonalenia), o tyle w organizacjach azjatyckich może ona stanowić istotną barierę. Średnia efektywność komunikacji liczona dla organizacji amerykańskich i europejskich oscyluje w granicach 80%, a w organizacjach azjatyckich poziom 80% jest osiągnięty w zakresie nieefektywności komunikacji (Stor 2008: 248).

W zakresie problemów kulturowych o podłożu psychologicznym można mówić o genach, które noszą w sobie informacje kulturowe. Są to tzw. *memy*. Memetyka bada ewolucję kulturową, przyjmując, że jednostką doboru jest mem, czyli najmniejsza jednostka informacji kulturowej, nazywana również kulturgenem. Mem to wszystko, czego uczymy się dzięki naśladowaniu: ubieranie, nawyki, przesady, religie, preferencje kulinarne, moda. Kultura jest pełna wirusów czekających, by zasiedlić nasze umysły, a umysł chłonie wszystko, co wokół na świecie (Kozłowski 2009: 72).

Z punktu widzenia problemów kulturowych ważna jest też *tożsamość* i jej źródła. To ona decyduje o zdolności człowieka do przystosowania się do odmiennych kulturowo uwarunkowań i jest najbardziej narażona na wpływy kulturowe. Tożsamość to „świadomość siebie”, jest produktem wiedzy, że „ja” lub „my” posiadamy jako byt szczególne cechy, które odróżniają mnie od ciebie, od nas, od nich. Źródła tożsamości mogą być (Huntington 2007: 37):

- przypisane (askryptywne) – np. wiek, przodkowie, płeć, krewni, przynależność etniczna, rasa;
- kulturowe – klan, plemię, język, narodowość religia, cywilizacja;
- terytorialne – sąsiedztwo, wieś, miasto, metropolia, region, kraj, kontynent, półkula;
- polityczne – frakcja, klika, partia, ruch, państwo;
- ekonomiczne – zawód, zajęcie, profesja, branża, związek zawodowy;
- społeczne – przyjaciele, klub, sposób spędzania wolnego czasu.

*Tożsamość* człowieka nie jest strukturą niezmiennych reprezentacji samego siebie, lecz zmienia się ona pod wpływem emocji i wiedzy. Najbardziej odporne na zmiany są wartości centralne, na których oparta jest cała struktura tożsamości. Największemu oddziaływaniu podlega struktura zewnętrzna tożsamości, konstytuowana przez takie kategorie, jak społeczeństwo, prawo, kultura, grupy społeczne. Niektórzy znawcy tej problematyki psychologicznej twierdzą, że mamy tożsamość stałą (*enduring identity*), która pozostaje niezmienna przez cały czas, oraz tzw. tożsamość ciągłą (*identity having continuity*), która podlega wpływom czasu i kontekstu. Jest to ela-

styczna tożsamość, która często wymagana jest u menedżerów ekspatriantów. Z uwagi na charakter ich pracy, wymagający mobilności, elastyczności w zmieniających się warunkach, osoby o elastycznej tożsamości łatwiej poradzą sobie z trudnościami natury psychologicznej, które są wynikiem szoku kulturowego. Będą to osoby otwarte na doświadczenia, lubiące wyzwania i kreatywne, którym praca w grupach międzynarodowych przynosi dużo satysfakcji i wiedzy. Jednocześnie mogą być mało refleksyjne, zmienne oraz szukające wrażeń, skoncentrowane raczej na „mieć i wiedzieć” niż „być” wynikającymi z dużej odległości od rodzimej kultury, zerwaniem kontaktów z najbliższymi (za: Bargieła i Witkowski 2006: 321).

Zmiana tożsamości pojawia się wówczas, gdy brakuje nam znanego kontekstu społecznego. Menedżerowie pracujący za granicą często narzekają na trudności związane z życiem towarzyskim czy społecznym, odczuwają samotność i tęsknią za przyjaciółmi oraz rodziną. Kiedy tracą swoje normalne otoczenie, odczuwają wątpliwości, trapią ich problemy egzystencjalne. Wielu ekspatów zauważa u siebie zmiany w osobowości (Marx 2000: 98).

Poczucie odmienności kulturowych między ludźmi rodzi zjawisko *dysonanisu kulturowego*. Zdaniem C. Sikorskiego (2002: 35) dysonans kulturowy to sytuacja, w której ludzie uświadamiają sobie odmiennność własnych reakcji kulturowych w danej sprawie. To sprzeczność treści kulturowych prezentowanych w postaci ludzkich postaw i zachowań, sposobów myślenia, stylów konsumpcji narzucanych jednostce przez różne kultury, którym jednocześnie ona podlega). Dysonans kulturowy wynika z odmienności kultury organizacyjnej centrali korporacji i kultur organizacyjnych jej filii zagranicznych. Ponadto zjawisko to dotyczy procesów fuzji i przejęć między firmami, których proveniencje kulturowe są bardzo odległe od siebie. Przypadek tworzenia nowej organizacji od podstaw (inwestycja zagraniczna typu *greenfield*), w której zatrudnia się zespoły międzynarodowych pracowników, również może być źródłem dysonansu kulturowego, jednak początek działalności i tworzenie struktury organizacji wraz z jej kulturą może doprowadzić do uzgodnienia wspólnej „mapy kulturowej” podzielanej przez wszystkich członków organizacji.

Do problemów kulturowych w zarządzaniu międzynarodowym o charakterze psychologicznym można zaliczyć: rasizm, etnocentryzm oraz stereotypizację.

*Rasizm* to uprzedzenie grupowe, które opiera się na przynależności rasowej. Dwie osoby należące do tej samej rasy mogą być bardzo podobne fizycznie, ale wyraźnie różne, jeśli chodzi o kulturowe uwarunkowania ich myślenia i zachowania. To, że urodziliśmy się z pewnymi cechami fizycznymi czy biologicznymi, nie musi oznaczać, że przyswoimy sobie kulturę. Wyróżnia się trzy rasy ludzkie: mongoidalną, kaukaską, negroidalną, ale wyniki najnowszych badań mówią o istnieniu nawet 37 ras (Matsumoto 2007).

*Etnocentryzm* oznacza, że własny stosunek do czegoś lub kogoś, własne wartości oraz sposoby myślenia są najlepsze. Etnocentryk uważa, że



odmienne nastawienia, wartości powszechnie odnajdywane w innych kulturach nie są tak dobre, jak jego własne sposoby myślenia czy działania. Przejawem etnocentryzmu jest postrzeganie własnej kultury i kraju pochodzenia jako nadrzędnych względem innych, dyskryminowanie odmiennych kulturowo grup społecznych, uznawanie rodzimych wzorców postępowania, zachowania czy zarządzania za jedynie właściwe i sprawdzające się wszędzie. Istotne wydaje się więc to, czy zdajemy sobie sprawę z własnego etnocentryzmu.

Stereotypy i uprzedzenia są silnie zakorzenione w świadomości każdego człowieka i ulegają zmianie raczej w tempie ewolucyjnym niż rewolucyjnym. *Stereotypy* to uogólnione przekonania dotyczące grup ludzi, a zwłaszcza ich cech psychicznych i osobowościowych. Można wyróżnić stereotypy pozytywne (np. Niemcy są pracowici i rzetelni) oraz negatywne (np. Polacy to złodzieje i pijacy). Radykalny głos S. Huntingtona w jego koncepcji „zderzenia cywilizacji” przekonuje, że ludzie woleliby raczej zginąć w obronie ich kulturowego kodu (zaprogramowania) w dramatycznych wojnach, niż zmodyfikować swoje stereotypy o „innych”.

Istotną rolę w przygotowaniu menedżera do pracy w środowisku wielokulturowym odgrywa zatem faza preparacyjna (przygotowująca do wyjazdu za granicę), w której menedżer mógłby poznać stereotypy dotyczące danego kraju, ludzi i kultury. Istotne w tym względzie wydają się także predyspozycje psychofizyczne takiego menedżera, gwarantujące szybką adaptację w nowym otoczeniu, np. ekstrawersja, empatia, otwartość na inne wzorce i doświadczenia, ugodowość.

*Uprzedzenia* oznaczają skłonność do formułowania pochopnych sądów na temat innych na podstawie ich przynależności grupowej. Ludzie uprzedzeni spostrzegają innych wyłącznie przez pryzmat stereotypów.

Istotnym antidotum na wszelkiego rodzaju przejawy dyskryminacji, stereotypizacji czy rasizmu w zarządzaniu międzynarodowym jest *relatywizm kulturowy*, który oznacza, że żadna kultura nie dysponuje kryterium absolutnym, które uprawniałoby ją do przyznawania wyższości lub niższości wytworom innej kultury. Relatywizm nie oznacza też braku zasad ani dla samego siebie, ani dla własnego społeczeństwa. Wymaga jednak powstrzymania się od pochopnych ocen w przypadku kontaktu z innymi grupami i społeczeństwami. Właściwa ocena różnic kulturowych jest możliwa tylko wtedy, gdy zamiast stosowania własnych norm (miar) do innych jednostek, grup lub społeczeństw przyjrzymy się dokładnie istocie różnic, ich źródłom i konsekwencjom (Hofstede i Hofstede 2007: 19).

W kontaktach z innymi ważna okazuje się *elastyczność kulturowa*, czyli świadomość istnienia filtrów kulturowych, które zniekształcają, obracają i zabarwiają widziane przez nas obrazy. Ponadto ułatwia ona zrozumienie, że przedstawiciele różnych kultur mają odmienne filtry, które w odmienny sposób zniekształcają obraz świata, a każda z grup kulturowych uważa swoją wersję rzeczywistości za tak samo trafną i prawdziwą, jak my uznajemy

naszą. Elastyczność kulturowa pozwala też radzić sobie z reakcjami emocjonalnymi, sądami moralnymi oraz ocenami dotyczącymi osobowości – musimy nauczyć się wychodzić poza własne reakcje, czasem negatywne, i spojrzeć z perspektywy innej osoby (Matsumoto 2007: 87).

Bliska pojęciu elastyczności kulturowej jest także inna umiejętność menedżera międzynarodowego, tzw.  *płynność kulturowa*. Na poziomie jednostki jest ona uwarunkowana umiejętnościami interpersonalnymi, np. zdolnością tworzenia porozumienia i dobrych relacji z reprezentantami innych kultur. W dużej mierze jest to osiąganę przez obserwację i uważne słuchanie. Jest to także budowanie zaufania i szacunku, okazywanie drugiej stronie, że ją rozumiemy oraz rozumiemy, jak i dlaczego „oni” widzą nas.

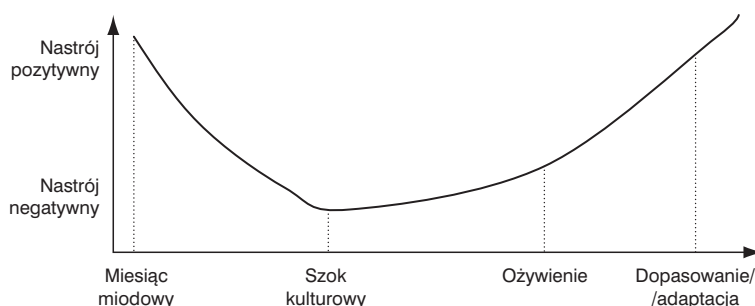
Następny poziom dotyczy *kulturowo płynnej organizacji*. Proces ten powinien zaczynać się od doskonalenia samych menedżerów w następujących obszarach kompetencji (Reeves – za: Rakowska 2006: 413):

1. Rozwijania osobistych kompetencji międzykulturowych menedżerów i kluczowych pracowników w ramach dwóch podgrup umiejętności: specyficznych umiejętności kulturowych (znajomość języka, norm, zwyczajów, szczególnych wydarzeń w danym kraju) i ogólnych umiejętności kulturowych (empatia, postrzeganie z „ich” perspektywy, odporność emocjonalna, elastyczność).
2. Kreowania kulturowej synergii (środowiska sprzyjającego osiągnięciu wysokiej wydajności) przez zapewnienie zaangażowania na wszystkich szczeblach, określania modeli pożądaných zachowań, znajomość prawa, tworzenie grup wsparcia, wprowadzanie zmian w sposobie wykonywania pracy, zwracanie uwagi na język, rytuały.
3. W efekcie ma to prowadzić do efektywnego zarządzania różnorodnością kulturową w taki sposób, aby zapewnić tworzenie korzystnego klimatu, dobrego dla różnorodnych grup i jednocześnie maksymalizującego potencjał firmy.

Innym zjawiskiem doświadczanym przez menedżerów pracujących w obcych kulturowo krajach jest *szok kulturowy*, opisany przez antropologa K. Oberga i bardzo szeroko badany wśród populacji ekspatów. Zjawisko to jest definiowane jako niemiłe zaskoczenie, które ma miejsce wtedy, gdy nasze oczekiwania mijają się z rzeczywistością w kontakcie z nową kulturą. Stan dezorientacji, niepokoju i obawy, wywołany brakiem wiedzy o sposobie zachowania się w innej, nie we własnej kulturze. Przejawem psychologicznym szoku kulturowego jest napięcie spowodowane wysiłkiem wkładanym w adaptację, poczucie utraty przyjaciół, statusu zawodowego, poczucie odrzucenia, niespójność ról społecznych, wartości i zakłócenie poczucia tożsamości, niepokój i złość w stosunku do obcych praktyk i zwyczajów, poczucie bezradności wynikające z niemożności poradzenia sobie w warunkach nowego otoczenia (Marx 2000: 25).

Zdaniem badacza, praca menedżera w warunkach międzynarodowych jest związana z przechodzeniem kilku faz na drodze do adaptacji: *fazy mie-*

*siąca miodowego* (ciekawość i fascynacja nowym i nieznanym), *szoku kulturowego* (poczucie dezorientacji i braku rozeznania w nowej rzeczywistości), *ożywienia* (uświadomienie sobie istnienia różnic i próba radzenia sobie z odmiennością), *adaptacji* (dostosowanie się do otaczającej rzeczywistości) – rysunek 1 (Marx 2000: 30). Zdaniem psychologów efektem szoku kulturowego są zmiany tożsamościowe, intelektualne i emocjonalne (Witkowski i Łuźniak 2003).



Rys. 1. Fazy szoku kulturowego. Źródło: E. Marx 2000. *Przełamywanie szoku kulturowego*, Warszawa: Placet, s. 31.

Faza trwania szoku kulturowego zależy od długości pobytu za granicą. Badani menedżerowie odczuwali objawy szoku kulturowego trwające od 5 do 10 tygodni. Obserwacje tego zjawiska w środowisku firm międzynarodowych wykazały, że może być ono powodem odwołania pracownika ze stanowiska, konfliktu z prawem, a G. Hofstede wskazał także na przypadki samobójstw w takich sytuacjach. Często reakcją na szok kulturowy jest posługiwanie się negatywnymi stereotypami (Zenderowski, Cebul i Krycki 2010: 288).

Oczywiście występowanie tego syndromu nie oznacza mniejszej przydatności pracownika do pełnienia swojej funkcji podczas zagranicznych kontraktów. Doświadczenie szoku kulturowego jest swoistą szczepionką, która uodporni i wzbogaci takie osoby o wiedzę z zakresu różnic kulturowych, czyniąc ich bardziej wartościowymi członkami zespołów międzynarodowych. Takie doświadczenie skłania do działań twórczych, myślenia refleksyjnego, a nie tylko oceny zdarzeń czy zachowań innych osób przez pryzmat stereotypów, których nie zawsze jesteśmy świadomi.

Model przebiegu tego syndromu odnosi się także do menedżerów przebywających na krótkich kontraktach zagranicznych lub odbywających częste podróże. Krótkotrwałość nie pozwala bowiem na pełną adaptację, zamiast tego pojawia się „mieszanka uczuć” pozytywnych i negatywnych, niepewności i pewności, radości i frustracji (Marx 2000: 33).

## 5. Wzajemna percepcja kulturowa menedżerów międzynarodowych w badaniach empirycznych

Na zakończenie rozważań na temat różnic kulturowych w biznesie zasadne wydaje się zaprezentowanie badań prowadzonych nad międzynarodową kadrą menedżerską w odniesieniu do wzajemnego postrzegania siebie w relacjach biznesowych, wskazania najczęściej wymienianych problemów kulturowych i barier uniemożliwiających im współpracę. Świadomość występowania owych różnic jest jednym ze sposobów radzenia sobie z akulturacją.

Badania Harris Research (za: Kuc i Żemigala 2010: 79) odnoszące się do menedżerów europejskich, prowadzone na populacji 1500 respondentów ukazują różnice mentalne i wzajemne nastawienie do siebie:

- aż 25% badanych uważa, że najlepiej współpracuje się z menedżerami niemieckimi, 17% menedżerów woli pracę z francuskimi kierownikami, a 10% z brytyjskimi;
- szczególnym uznaniem w firmach holenderskich cieszą się menedżerowie niemieccy (61% wskazań respondentów), mimo resentymentów antyniemieckich w tym kraju;
- menedżerom niemieckim najlepiej współpracuje się z kadrą francuską – ze względu na bardzo zhierarchizowany i patriarchalny styl zarządzania, który bliski jest wzorcowi niemieckiemu;
- najgorzej oceniono menedżerów włoskich – 28% badanych kierowników uznało ich za najmniej godnych zaufania.

Postrzeżenie menedżerów amerykańskich we współpracy międzynarodowej przez kolegów o odmiennej proveniencji kulturowej jest bardzo zbliżone.

Studium badawcze Walsh, Wanga i Xin (1999) przeprowadzone wśród amerykańskich i chińskich menedżerów w 10 firmach typu *joint-venture* w Chinach ukazuje negatywny obraz amerykańskich menedżerów w percepcji Chińczyków. Chińscy respondenci przyznali, że Amerykanie są w „gorącej wodzie kąpani” i „zagubieni w Chińskiej rzeczywistości już od momentu przyjazdu”.

Podobnie postrzegają Amerykanów ich brytyjscy koledzy: są zbyt bezpośredni, agresywni i szybcy. Skupiają się na rzeczach możliwych do zrobienia, ale nie zwracają uwagi na ewentualne przeszkody. To „kowboje” (Marx 2000: 150).

Natomiast Amerykanin pracujący w Chinach tak określił tamtejszą specyfikę uwarunkowań kulturowych wpływających na pracę zawodową: „Po dwóch latach tam spędzonych masz wrażenie, że znasz wszystkich. Po pięciu latach wiesz, że nikogo dobrze nie znasz. Rozumiesz znaczenie relacji długoterminowych w kontekście kultury azjatyckiej oraz wagę tego, aby długo pozostawać w jednym miejscu. Dopiero po pięciu latach znasz odpowiednich ludzi oraz politykę i zawiłości chińskiej kultury. Chińska kultura cechuje się ciężką pracą, szacunkiem dla wykształcenia, lojalnością wobec

przyjaciół i ukierunkowaniem na budowanie silnych związków. W Azji człowiek musi również nauczyć się, że rodzina i powiązania rodzinne są bardzo ważne i że poczucie zobowiązania rozciąga się również na dalszą rodzinę” (Marx 2000: 250).

Badania prowadzone w 2007 r. nad wpływem kultury pochodzenia kapitału na kulturę organizacyjną (Wachowiak 2008: 70) jednostek filialnych działających w Polsce wskazują, że kultury większości firm międzynarodowych działających w Polsce są bardziej zbliżone do kultury Polski niż do kultury kraju pochodzenia kapitału zagranicznego. Wyjątek stanowiły firmy z kapitałem francuskim i japońskim. Wynika to z przyjętej strategii etnocentrycznej zarządzania filiami zagranicznymi. Firmy z kapitałem francuskim i japońskim poddane są silniejszej presji na przeszczepienie rodzimej kultury kraju pochodzenia kapitału. W przypadku Francji przyczyn można upatrywać w wysokim poziomie formalizacji procedur i przenoszeniu ich jako gotowego wzorca. W przypadku Japonii wynika to z kolektywistycznego, rodzinnego sposobu widzenia firmy i przeświadczenia o pełnej identyfikacji każdego pracownika z firmą.

Polscy pracownicy wskazali na liczne problemy kulturowe, które stały się przyczyną wielu zwolnień w japońskiej firmie. Są to:

- próba rozmycia granic między życiem zawodowym i rodzinnym;
- wspólne długie debaty, dążenie do kompromisu za wszelką cenę;
- nadmierna zespołowość pracy, skutkująca koniecznością udziału w dużej liczbie zespołów;
- oczekiwanie pełnej identyfikacji z firmą;
- zewnętrzne, nadmiernie kurtuazyjne formy kontaktów interpersonalnych, nie mające głębszego podłoża psychicznego.

Z pozytywną oceną i reakcją spotkały się natomiast nowe wzorce kulturowe z obszaru relacji z klientem oraz troski o porządek i jakość.

Badania przeprowadzone na 160 polskich menedżerach (Wachowiak 2008: 99) dotyczyły ich stosunku względem pracowników obcokrajowców. Pozytywne oceny otrzymywały osoby pochodzące z dobrze rozwiniętych krajów europejskich (Niemcy, Wielka Brytania, Francja), ze Stanów Zjednoczonych, Kanady oraz z Japonii. Znacznie rzadziej powoływano się na Australię, słabiej rozwinięte kraje Europy Środkowo-Wschodniej oraz na kraje Ameryki Południowej. Na stosunek do cudzoziemca wpływało nie tylko jego pochodzenie, ale też cechy, które on sam posiada. Chodziło tu nie tylko o wiedzę i doświadczenie zawodowe, ale przede wszystkim o cechy fizyczno-demograficzne wynikające z uwarunkowań kulturowych. W ankiecie zapytano respondentów, jakie różnice w wyglądzie, zachowaniu i pracy kierownika obcokrajowca byłiby skłonni zaakceptować. Wymieniono następujące:

- odmienny kolor skóry – 78%,
- odmienny wygląd (wzrost, budowa ciała, rysy twarzy) – 77%,
- odmienny sposób ubierania się – 64%,
- słaba znajomość języka polskiego – 37%.

Aż 98% respondentów uznało za niewłaściwe wyrażanie się cudzoziemca w sposób niekonkretny, mało otwarty i nie zawsze szczery, 96% nie akceptuje braku punktualności i niedotrzymywania terminów, 61% jest przeciwnych szybkiemu sposobowi mówienia, otwartej gestykulacji, a także wyrazistej mimice.

Warto dodać, że Polacy wchodzący w skład międzynarodowych zespołów są zaliczani do kultur umiarkowanie propartnerskich, ceremonialnych, polichronicznych i o niestałej ekspresyjności. Skuteczne zarządzanie Polakami wymaga więc dostosowania zasad i procedur do specyfiki ich kręgu kulturowego. Tak samo Polacy pełniący funkcje kierownicze powinni modyfikować swoje style, metody i techniki zarządzania i dostosowywać je do kultur, z których wywodzi się podległy im personel.

## 6. Zakończenie

W sytuacji umiędzynarodowienia działalności gospodarczej i ekspansji firm oraz metod zarządzania na rynki zagraniczne należy wziąć pod uwagę proces adaptacji tychże podmiotów do potrzeb i specyfiki lokalnych uwarunkowań kulturowych. Bowiern rozwiązania i systemy, które sprawdzają się w jednym kraju, bezmyślnie kopiowane w innym mogą przyczynić się do niepowodzenia i wymiernych strat materialnych i niematerialnych dla danej korporacji. Parafrazując łacińską sentencję *ignorantia iuris nocet* (nieznajomość prawa szkodzi), można powiedzieć, że ignorancja w zakresie różnic kulturowych dotyczących działalności gospodarczej nie tylko szkodzi, ale także kosztuje.

Zdaniem J.H. Dunninga jednym z ważniejszych zadań stojących przed przedsiębiorstwem międzynarodowym jest próba pogodzenia globalnego podejścia korporacji z wieloma czynnikami (kulturowymi, politycznymi, gospodarczymi, prawnymi) specyficznymi dla kraju czy regionu, w którym funkcjonują jednostki lokalne (za: Schaffer 2005: 59).

Sukces międzynarodowych pracowników (specjalistów, menedżerów ekspatów) uwarunkowany jest m.in. czynnikami osobowościowymi (cechami psychologicznymi), które mogą ich predestynować lub dyskwalifikować do pracy w otoczeniu międzykulturowym. Warto dodać, że cechy osobowości nie podlegają modyfikacji czy zmianie, można je natomiast wzmacniać za pomocą różnych treningów i szkoleń, by mogły stać się mocną stroną w pracy za granicą.

Istotnym, choć zaniedbywanym przez korporacje, zestawem czynników determinujących pracę menedżerów ekspatriantów i stanowiących o powodzeniu jego misji za granicą są czynniki związane z rodowodem i tożsamością kulturową samego ekspatrianta. Programy adaptacyjne i szkolenia międzykulturowe najczęściej przekazują wiedzę o kulturze korporacyjnej i kraju pochodzenia centrali oraz o wartościach społeczno-kulturowych kraju przyszłego oddelegowania. Zbyt mało natomiast poświęca się uwagi rodowodowi



kulturowemu samego ekspaty (wartościom i normom oraz postawom wobec pracy, przekonaniom religijnym, podejściu do czasu itp.) które są spuścizną kultury, z jakiej się wywodzi. Należałoby położyć większy nacisk na badania wpływu elementów kultury narodowej samego ekspaty na pracę w kulturze kraju goszczącego i budowaniu jego płynności (elastyczności) kulturowej. Jak pokazują liczne eksploracje<sup>7</sup> w tej sferze, przyczyną niepowodzeń jest konflikt wartości, cech osobowości, kodu kulturowego kraju, z którego się wywodzi expatriant, z otoczeniem zewnętrznym, czyli kulturą korporacyjną i kulturami narodowymi, w których przyszło mu pracować.

#### **Informacje o autorce**

**Dr Sylwia Przytuła** – Katedra Zarządzania Kadrami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. E-mail: s\_przytula@wp.pl.

#### **Przypisy**

- <sup>1</sup> Expatriant, inaczej ekspata, to menedżer, który wywodzi się z kraju pochodzenia firmy macierzystej lub z kraju trzeciego, a który został oddelegowany przez centralę na długoterminowe lub krótkotrwałe kontrakty do zagranicznych placówek (filii) lub przemieszcza się pomiędzy filiami danej korporacji (Przytuła 2009a: 476).
- <sup>2</sup> Globalizacja to proces, który splata globalne podejście z lokalną specyfiką według formuły: „Myśl globalnie, działaj lokalnie”.
- <sup>3</sup> Fragment częściowo opublikowany w Przytuła 2009b: 122.
- <sup>4</sup> C. Brewster (2003) przedstawia dwa paradygmaty zarządzania międzynarodowego: uniwersalistyczny (wyjaśniający opisywane w niniejszym artykule podejście konwergencyjne) oraz kontekstowy, odnoszący się do podejścia dywergencyjnego.
- <sup>5</sup> Zdaniem Ł. Sułkowskiego (2002: 16), choć jednolity model zarządzania oraz wzór kultury organizacyjnej firm japońskich stosowany we wszystkich filiach japońskich korporacji na świecie w latach 90. był podstawą krytyki i dezaprobaty ze strony krajów goszczących te filie, to jednak zastosowanie niektórych metod japońskiego zarządzania (kaizen, TQM, koła jakości) i zaszczepienie ich na gruncie amerykańskim i europejskim przyczyniło się do sukcesu tych ostatnich.
- <sup>6</sup> Zob. więcej na ten temat w: Stor 2010: 400.
- <sup>7</sup> Od 1993 r. szeroko zakrojone badania prowadzone są przez GMAC Global Relocation Trends, które publikuje wyniki swoich badań w formie raportu każdego roku. Badania koncentrują się na zagadnieniach relokacji, mobilności i przystosowaniu do nowych warunków pracy tej specyficznej grupy menedżerów. Są one prowadzone w ponad 110 krajach świata i dostarczają bardzo wyczerpujących analiz na temat kosztów ekspatriacji, przyczyn niepowodzeń kontraktów, profilu osobowościowego ekspaty, a także prezentują trendy i wyzwania na przyszłość (<http://www.atlasworldgroup.com/survey/results>, dostęp: 10.08.2010 r.).

#### **Bibliografia**

Bargieła, I. i S.A. Witkowski 2006. Organizacje międzynarodowe na tle przemian tożsamościowo-kulturowych, w: T. Listwan i S.A. Witkowski (red) *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

- Bartosik-Purgat, M. 2008. Kultura i konsument w świetle procesów globalnego rynku, w: *Procesy integracyjne w Regionie Azji i Pacyfiku*, nr 13. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Beardwell, I. i L. Holden 2000. *HRM a Contemporary Approach*, UK: Pearson Education.
- Brewster, C. 2003. Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 6, s. 9–12.
- Fukuyama, F. 1997. *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede, G. 2003. Konsekwencje kultury. *MBA*, nr 1.
- Hofstede, G. i J. Hofstede 2007. *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Huntington, S. 2005. *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Warszawa: Wydawnictwo Literackie MUZA.
- Huntington, S. 2007. *Kim jesteśmy*, Kraków: Znak.
- Kozłowski, T. 2009. Na pasku memów. *Charaktery*, styczeń.
- Kuc, R. i M. Żemigala 2010. *Menedżer nowych czasów*, Warszawa: One Press.
- Listwan, T. (red.) 2005. *Słownik zarządzania kadrami*, Warszawa: C.H. Beck.
- Listwan, T. i M. Stor (red.) 2008. *Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Łucewicz, J. 1999. Kultura organizacyjna firmy i jej pomiar, w: T. Listwan i S. Chełpa (red.) *Sukces w zarządzaniu. Problemy kadrowo-zarządcze*, nr 823. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Magala, S. 2005. *Cross-cultural competence*, Routledge.
- Marx, E. 2000. *Przelamywanie szoku kulturowego*, Warszawa: Placet.
- Matsumoto, D. 2007. *Psychologia międzykulturowa*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Murdoch, A. 1999. *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Warszawa: Poltext.
- Pocztowski, A. 2002. *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Przytuła, S. 2009a. Rola menedżerów-ekspatriantów w transferze praktyk ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych, w: M. Juchnowicz (red.) *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer.
- Przytuła, S., 2009b. The reasons for managers-expatriates' failure and their problems at work. *Journal of Intercultural Management*, nr 2 (1). Łódź–Worcester: Academy of Management, Clark University.
- Rakowska, A. 2006. Bariery kulturowe w transferze wiedzy w organizacjach globalnych, w: T. Listwan i S.A. Witkowski (red.) *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, materiały konferencyjne nr 1130, Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Rutka, R. i M. Czerska 2008. Wpływ kultury kraju pochodzenia dominującego kapitału na kulturę organizacji działających w Polsce, w: P. Wachowiak (red.) *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Schaffer, A. 2005. Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers. *Journal of Business and Management*, nr 11.
- Schroeder, J. 2000. *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Sikorski, C. 2002. Dysonanse kulturowe w organizacji. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 3–4.
- Simpson, D. 2004. Rola zróżnicowanego kulturowo personelu w zarządzaniu wiedzą w korporacjach transnarodowych, w: T. Listwan i S. Witkowski (red.) *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa lokalna i globalna*, nr 1032. Wrocław.

- Sitko-Lutek, A. 2004. *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej.
- Stor, M. 2008. Komunikacja w procesie zarządzania kadrami menedżerską, w: T. Listwan i S. Witkowski (red.) *Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Stor, M. 2010. Komunikowanie się w organizacji, w: T. Listwan (red.) *Zarządzanie kadrami*, Warszawa: C.H. Beck.
- Sułkowski, Ł. 2002. Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji? *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 3–4.
- Sztompka, P. 2002. *Socjologia*, Warszawa: Wydawnictwo Znak.
- Wachowiak, P. (red.) 2008. *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Walsh, J.P., Wang, E.P. i K.R. Xin 1999. Same Bed, Different Dreams: Working Relationships in Sino-American Joint Ventures. *Journal of World Business*, nr 34.
- Witkowski, S.A. i M. Łuźniak 2003. Menedżer w organizacji ponadnarodowej – adaptacja kulturowa i zarządzanie zespołami międzykulturowymi. *Organizacja i Kierowanie*, nr 4.
- Zenderowski, R., Cebul, K. i M. Krycki (red.) 2010. *Międzynarodowe stosunki kulturalne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zwołański, A. 2010. Troska o kulturę narodową. *Cywilizacja*, nr 33.