

Studium międzykulturowe na temat konfucjańskiej zasady orientacji długoterminowej w pracy, czyli wschodnioazjatyccy (tajwańscy) menedżerowie a polscy pracownicy

Ting-You Lee

1. Wprowadzenie

Dzisiejszy świat nie składa się już, jak dawniej, z oddzielnych narodów, zdolnych do samodzielnego życia i rozwoju. W naszych czasach warunkiem prawidłowego funkcjonowania danego narodu jest budowanie pewnego poziomu więzi ekonomicznych lub politycznych z innymi narodami. W tym kontekście wielkiego znaczenia nabiera kwestia rozumienia rozmaitych treści i znaczeń, wyrosłych w ramach różnych kultur. Jest to ważne także dla wielu przedsiębiorstw i organizacji, jeżeli zamierzają one prowadzić działalność polityczną i handlową w innych krajach. Geert Hofstede zauważył w swoim badaniu koncernu IBM (1976), że kraje wschodnioazjatyckie, takie jak: Chiny, Hongkong, Tajwan, Korea Południowa, Japonia i Singapur, których cechą wspólną są chińskie korzenie kulturowe, dzielą również w swoich społeczeństwach i miejscach pracy inną wspólną właściwość, jaką jest kolektywizm. Hofstede jest zdania, że odniesiony przez te kraje sukces gospodarczy można przypisać ich wspólnemu zakorzenieniu w kulturze Chin i podobnemu sposobowi rozumienia filozofii, opartemu na nauce Konfucjusza. W badaniu relacjonowanym w niniejszym artykule dane empiryczne, zebrane w postaci otwartego kwestionariusza, wskazują na to, że z punktu widzenia menedżerów wschodnioazjatyckich (przede wszystkim tajwańskich), polskim pracownikom brakuje w podejściu do pracy konfucjańskiej zasady orientacji długoterminowej (OD). Fakt, że polscy pracownicy nie prezentują konfucjańskiego OD, wpływa na powstawanie nieporozumień i zdrażnień z ich zwierzchnikami wywodzącymi się z innej kultury.

Przedstawione na końcu artykułu wnioski zawierają propozycje pewnych rozwiązań dla międzykulturowych problemów zarządzania, występujących między wschod-

nioazjatyckimi menedżerami a polskimi pracownikami.

2. Konfucjańska zasada orientacji długoterminowej a wzrost ekonomiczny w Chinach i innych krajach Wschodniej Azji

Studium Hofstede'go o IBM (1976) potwierdza, że kraje wschodnioazjatyckie posiadające chińskie korzenie kulturowe – przede wszystkim Chiny, Hongkong, Tajwan, Korea Południowa i Singapur – dzielą wspólną zasadę kolektywizmu, zarówno w życiu społecznym, jak i w stosunku do pracy. Hofstede postuluje, że osiągnięty przez nie sukces ekonomiczny można wiązać się z ich podobnymi korzeniami w kulturze chińskiej i z podobnym sposobem rozumienia filozofii. Pokrewne merytorycznie tezy przedstawił Michael Bond, który od 1971 r. mieszkał i pracował na Dalekim Wschodzie. Bond przeprowadził badanie międzykulturowe nazwane Ankieta Chińskich Wartości (*Chinese Value Survey*, CVS). Hofstede (1991) natomiast dostrzegł, że kilka pozycji z CVS jest takich samych, jak założenia w jego kwestionariuszach z badania IBM. Michael Bond określił wartości, których dotyczyło CVS, mianem dynamizmu konfucjańskiego. Odwołał się w ten sposób do nauki Konfucjusza, myśliciela o skromnym pochodzeniu społecznym, żyjącego w Chinach około 500 r. p.n.e., którego pozycję w ówczesnym społeczeństwie można porównać do roli Sokratesa w starożytnej Grecji. Nauka Konfucjusza skupia się raczej na etyce praktycznej, bez odwołań do jakiegokolwiek religii. Konfucjusz to po prostu filozof, autor zbioru reguł pragmatycznych, którymi należy się kierować w życiu codziennym. Wpływ jego nauczania był ogromny, m.in. z głębokim przekonaniem praktykowali je cesarze chińscy, poczynając od Dynastii Hang.

- Najważniejsze zasady nauki Konfucjusza:
- stabilność społeczeństwa zasadza się na nierównych relacjach między ludźmi,
 - rodzina to prototyp wszelkiej organizacji społecznej,
 - podejście do innych oparte na cnocie polega na nie traktowaniu ludzi, tak jak człowiek sam nie chciałby być traktowany,
 - przejawami cnoty w odniesieniu do zadań stojących przed człowiekiem w życiu są: zabieganie o nabycie umiejętności i wiedzy, ciężka praca, nie wydawanie ponad potrzeby, okazywanie cierpliwości i wytrwałości.

Ujmując to bardziej teoretycznie, Hofstede nazywa takie podejście do życia „orientacją długoterminową”, w przeciwieństwie do „orientacji krótkoterminowej”. W ten sposób do czterech wyróżnionych przez Hofstede’go wymiarów kultur narodowych (dystans władzy, kolektywizm i indywidualizm, męskość i kobiecość oraz unikanie niepewności) dochodzi wymiar piąty: orientacja długoterminowa a orientacja krótkoterminowa. Wyniki oceny 23 krajów względem tego kryterium, dokonane w Ankiecie chińskich wartości (CVS) przedstawione są w tabeli 1.

Pięć pierwszych pozycji zajmują kraje wschodnioazjatyckie: Chiny, Hongkong, Tajwan, Japonia i Korea Południowa. Singapur, będący pod wpływem nauki Konfucjusza, zajmuje miejsce dziewiąte. Hongkong, Tajwan, Japonia, Korea Południowa i Singapur, zwane „pięcioroma Tygrysami Azji”, oraz Chiny, osiągnęły w ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci wielki i zaskakująco dynamiczny wzrost gospodarczy. Biorąc to pod uwagę, Hofstede sugeruje, że „w takim razie nie powinno dziwić, iż krzywa orientacji długoterminowej we wszystkich 23 uwzględnionych krajach pokrywa się w znacznej mierze z krzywą wzrostu ekonomicznego według danych publikowanych przez Bank Światowy za okres od 1965 do 1987 roku” (Hofstede 1991: 167). Ta korelacja między niektórymi zasadami konfucjańskimi a wzrostem ekonomicznym w okresie kilku ostatnich dziesięcioleci jest odkryciem zaskakującym, wręcz sensacyjnym. Istnienie związku między nauką Konfucjusza a niedawnymi osiągnięciami ekonomicznymi krajów świata było wprawdzie intuicyjnie sugerowane już dawniej, ale nikt wcześniej nie poparł tego dowodami.

Miejsce	Kraj lub region	Wartość OD
1	Chiny	118
2	Hongkong	96
3	Tajwan	87
4	Japonia	80
5	Korea Południowa	75
6	Brazylia	65
7	Indie	61
8	Tajlandia	56
9	Singapur	48
10	Holandia	44
11	Bangladesz	40
12	Szwecja	33
13	Polska	32
14	Niemcy	31
15	Australia	31
16	Nowa Zelandia	30
17	USA	29
18	Wielka Brytania	25
19	Zimbabwe	25
20	Kanada	23
21	Filipiny	19
22	Nigeria	16
23	Pakistan	00

Tab. 1. Wskaźniki skali orientacji długoterminowej (OD) w 23 krajach.

Źródło: G. Hofstede, *Cultures and Organization*, McGraw-Hill, New York 1991, s. 166.

3. Dynamizm konfucjański jako poszukiwanie cnoty

Hofstede proponuje, by dynamizm konfucjański (rozumiany jako napięcie między nastawieniem długo- a krótkoterminowym) interpretować jako rozpatrywanie dążenia danego społeczeństwa do cnoty (1991: 171). Podobną koncepcję poszukiwania cnoty można odnaleźć w niejednej religii Wschodu: przykładami mogą być hinduizm w Indiach, buddyzm w krajach Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, sintoizm w Japonii i Taoizm w Chinach oraz na Tajwanie. Są to jednak religie bardzo odległe od religii Zachodu, takich jak judaizm,

chrześcijaństwo i islam. Należy pamiętać, że wymienione trzy religie świata zachodniego wywodzą się ze wspólnego źródła. Hofstede wskazuje, że „wszystkie one opierają się na założeniu, że istnieje prawda, która dostępna jest dla ludzi prawdziwie wierzących” i dodaje, że „każda z nich ma swoją księgę prawdy objawionej” (1991: 171). Na Wschodzie natomiast ani konfucjanizm, ani żadna wielka religia nie są oparte na założeniu istnienia pewnej prawdy, którą społeczność ludzka jest w stanie zgłębić (Hofstede 1991). Różne podejścia logiczne przejawiające się w poszukiwaniu prawdy Hofstede wyjaśnia w sposób następujący. Zachodnie przywiązanie do prawdy idzie w parze z aksjomatem zachodniej logiki, zgodnie z którym, jeżeli dane twierdzenie jest prawdziwe, to jego zaprzeczenie jest fałszywe. Logika Wschodu nie zna takiego aksjomatu. Jeżeli teza *A* jest prawdą, to teza *B*, stanowiąca jej zaprzeczenie, również może być prawdą i obie te tezy łącznie składają się na mądrość na poziomie wyższym niż wartość tez *A* lub *B*. Myślenie to nazywane jest czasami komplementarnością *yin* i *yang*, aby posłużyć się dwoma chińskimi znakami wyrażającymi pierwiastki męski i żeński, obecne we wszystkich aspektach rzeczywistości (1991: 171).

Hofstede wnioskuje dalej, że „ludy krajów Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej potrafią z łatwością przejmować poszczególne elementy z różnych religii lub stosować się do zasad więcej niż jednej religii jednocześnie” (1991: 171). Dla nich kamieniem węgielnym porządku społecznego jest konfucjanizm – praktyczny system etyki, pozbawiony wymiaru religijnego. Natomiast w społeczeństwach Zachodu reguły etyczne są w większości pochodną religii; można powiedzieć, że cnota wywodzi się z prawdy. W tym kontekście Hofstede podsumowuje najważniejsze różnice między nastawieniem krótko- a długoterminowym (tabela 2.).

Uwzględniając wszystkie nakreślone powyżej różnice, Hofstede sformułował następujący wniosek dotyczący umysłowości Zachodu i Wschodu:

„Zachodni sposób myślenia jest analityczny, natomiast sposób myślenia Wschodu jest syntetyczny. Myślenie analityczne przynosi osiągnięcia w nauce, ale sztuka rządzenia i zarządzania opiera się na myśleniu syntetycznym. Kultury wschodnie, korzystając z tego, że owoce zachodniej

Orientacja krótkoterminowa	Orientacja długoterminowa
Szacunek dla tradycji	Dostosowywanie tradycji do kontekstu nowoczesności
Szacunek dla zobowiązań społecznych i przywiązanie do statusu za wszelką cenę	Szacunek dla zobowiązań społecznych i przywiązanie do statusu
Odczuwanie presji społecznej „dorównania sąsiadom”, nawet za cenę życia ponad stan	Wytrwałość, oszczędność w korzystaniu z zasobów
Małe oszczędności i mało wolnych pieniędzy do inwestowania	Duże oszczędności, wolne fundusze do inwestowania
Oczekiwanie szybkich efektów	Cierpliwość oczekiwania na powoli wynikające efekty
Przejmowanie się wizerunkiem	Gotowość podporządkowania się realizacji celu
Dążenie do tego, by osiągnąć prawdę	Dbłość o szanowanie wymagań cnoty

Tab. 2. Główne różnice między społeczeństwami wyznającymi orientację krótko- i długoterminową.

Źródło: G. Hofstede, *Cultures and Organization*, McGraw-Hill, New York 1991, s. 173.

technologii, powstałej dzięki myśli analitycznej, są obecnie powszechnie dostępne, mają możliwość wdrażania tych technologii w praktyce, wykorzystując do tego swoje lepsze zdolności syntetyczne” (Hofstede 1991: 172).

Znamiennym tego przykładem jest japoński styl zarządzania. Japońscy pracownicy, znani ze swojej zdolności do pragmatycznej syntezy, doskonale ilustrują ów związek między dynamizmem konfucjańskim a szybkim wzrostem gospodarczym w ostatnich dekadach.

3. Studium międzykulturowe w miejscach pracy w Polsce: tajwańscy menedżerowie a polscy pracownicy

W ramach relacjonowanych tu badań zwróciłam się do pięciu tajwańskich mene-

dzierów pracujących obecnie w Polsce z prośbą, o wzięcie udziału w moim studium międzykulturowym na temat konfucjańskiej zasady orientacji długoterminowej w pracy. Opracowałam kwestionariusz międzykulturowy, składający się z *Testu kolektywizm versus indywidualizm* oraz trzech pytań badawczych. Podane poniżej stwierdzenia, pochodzące z mojego kwestionariusza, zostały uznane przez menedżerów tajwańskich, uczestników mojego badania, za wartości, pod którymi się podpisują. Wartości te są zgodne z analizą Hofstede'go na temat IBM. Menedżerowie wschodnioazjatyccy przejawiają wyraźną tendencję do rozciągania swojej postawy kolektywnej także na życie rodzinne, a nie tylko realizowanie jej w miejscu pracy.

- Liczy się dla mnie to, że wykonuję swoją pracę lepiej niż inni.
- Spędzanie czasu z innymi sprawia mi przyjemność.
- Lubię współpracować z innymi.
- Rodzice powinni spędzać jak najwięcej czasu ze swoimi dziećmi.
- Dbałość o rodzinę jest moim obowiązkiem, nawet za cenę poświęcenia różnych moich pragnień.
- Muszę uszanować wolę większości w ramach grupy, do której należę.

Tajwańscy menedżerowie lubią spędzać czas wolny ze swoimi rodzinami i ogólnie współdziałać z innymi osobami (przyjaciółmi, kolegami). Szanują opinie grupy i hierarchię w stosunkach rodzinnych. Uczestnikom badania zadano następujące pytania: „Czy, w porównaniu do pracowników tajwańskich, polscy pracownicy mają skłonność do lekceważenia nastawienia długoterminowego w swojej pracy? A jeżeli tak, to dlaczego?”. Na pierwsze pytanie wszyscy respondenci odpowiedzieli twierdząco: tak, polscy pracownicy istotnie nie przywiązują wagi do orientacji długoterminowej w pracy. Dwóch respondentów zaobserwowało, że polscy pracownicy nie szanują ich zwierzchności i określiło ich następująco: „Polscy pracownicy mają skłonność do nastawienia defensywnego wobec wykonywanej przez siebie pracy. Próbują się nade wszystko bronić, nawet jeżeli szef nie zgadza się z ich opinią. W porównaniu z nimi pracownicy tajwańscy starają się «zachować twarz», od razu zgadzając się z opinią swojego szefa lub zwierzchnika”. Inny respondent odpowiedział, że: „Polscy pracownicy zazwyczaj nie chcą podporządko-

wać się dążeniu do wytyczonego celu; mają raczej tendencję do obstawania przy swoich negatywnych opiniach, gdy omawiają dany temat ze swoim szefem”. Ponadto, dwóch tajwańskich menedżerów uznało, że ich polscy pracownicy nie starają się przygotować do dyskusji na spotkaniach: „Polscy pracownicy zaniedbują kwestię planowania, przychodzą na spotkania biznesowe bez wcześniejszego przygotowania i improwizują”. Podobnie określił to inny menedżer, stwierdzając, że: „w porównaniu do pracowników tajwańskich, polscy pracownicy wydają się mało przyzwyczajeni do długich dyskusji. Nie potrafią przygotować się odpowiednio przed ważnymi spotkaniami biznesowymi z klientami”. Podsumowując, zgodnie z wynikami badania, w porównaniu do pracowników tajwańskich polscy pracownicy mają tendencję do ignorowania konfucjańskiej orientacji długoterminowej w miejscu pracy.

4. Wnioski i konsekwencje

W ostatnim czasie w Polsce otwiera swoje oddziały coraz więcej przedsiębiorstw wschodnioazjatyckich, które rozpoczynają tutaj działalność. Natomiast liczba badań międzykulturowych na temat zarządzania w warunkach różnic kulturowych występujących w ramach hierarchii pracy jest niewielka. Pomiędzy menedżerami z Azji Wschodniej a polskimi pracownikami istnieją poważne różnice, które na poziomie ogólnym można określić tak, jak uczynił to Hofstede (1991), gdy zauważył, że umysły zachodnie i wschodnie cechuje inne nastawienie myślowe: z jednej strony cnota, z drugiej – prawda. Hofstede rozwinął to aforystyczne przyporządkowanie, wyjaśniając, że dla umysowości zachodniej charakterystyczne jest myślenie logiczne i analityczne. Zachodnie przywiązanie do prawdy opiera się na pewnych aksjomatach zachodniej logiki, przede wszystkim na tym, że jeżeli dane twierdzenie jest prawdziwe, to wyklucza prawdziwość jego przeciwieństwa. Tworzenie założeń logicznych w umysowości Zachodu działa na następującej zasadzie: jeżeli *A* jest prawdą, a *B* jest przeciwieństwem *A*, to *B* musi być fałszem. Natomiast w umysowości Wschodu nie istnieje coś takiego, jak aksjomat logiczny. Zgodnie z logiką taoistyczną istnieje komplementarność rzeczy, wyrażająca się jako *yin* i *yang*. Logikę *yin* i *yang* można wyjaśnić

w ten sposób, że jeżeli *A* jest prawdą, to *B* będące przeciwieństwem *A* również może być prawdą, a wspólnie oba te twierdzenia współtworzą mądrość zasadzającą się na samej istocie natury. W związku z tym, taka mądrość wynikająca z syntezy jest wiedzą wyższą niż poszczególne tezy *A* lub *B*.

Hofstede podsumowuje, że takie myślenie filozoficzne oraz wpływ dynamizmu konfucjańskiego w krajach wschodnioazjatyckich tworzą piąty wymiar kultury narodowej – istniejący na osi między orientacją długoterminową a krótkoterminową. W efekcie takie kraje, jak Hongkong, Tajwan, Korea Południowa i Singapur przejawiają w swoich kulturach narodowych cechy kolektywizmu i nastawienia długoterminowego. Natomiast dla kultur narodowych krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych właściwe są inne cechy: indywidualizm i mniejszy nacisk na orientację długoterminową, co można określić jako nastawienie może nie krótko-, ale „krócej-terminowe”.

Od czasu przemian politycznych w 1989 r. w dawnym Związku Radzieckim coraz więcej przedsiębiorstw zachodnich i azjatyckich zaczęło rozszerzać swoją działalność lub otwierać oddziały w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, m.in. Polsce, Czechach i na Węgrzech. Wielu badaczy zajmujących się tematyką zarządzania międzykulturowego sugeruje, że różnice w zakresie kultur narodowych mogą utrudniać funkcjonowanie zarządzania w relacjach między zagranicznymi menedżerami a krajowymi pracownikami (Hofstede 1991; Makulaviciene 1999). Zachodząca wśród polskich pracowników zmiana nastawienia z komunistycznego kolektywizmu w stronę indywidualizmu może być źródłem konfrontacji kulturowych, konfliktów w zakresie wartości w pracy i nieporozumień z menedżerami wschodnioazjatyckimi, przywiązanych do silnych postaw kolektywistycznych. Takie konflikty kulturowe i tarcia między tajwańskimi menedżerami a polskimi pracownikami rzeczywiście występują i stały się częścią korporacyjnej codzienności. W wywiadach będących częścią niniejszego badania szefowie ci określali swoich polskich pracowników jako ludzi „leniwych”, „biernych”, „nastawionych na bronienie siebie” i „nieprzygotowanych do spotkań biznesowych”. Menedżerowie tajwańscy skarżą się na różnice kulturowe i na bierną postawę wobec pracy wśród

polskich pracowników. Uważają oni, że pasywność w zakresie etyki pracy może być wśród Polaków obciążeniem wyniesionym z demoralizującego wpływu okresu komunizmu. Respondenci badania kładą nacisk na to, że polscy pracownicy powinni respektować ich decyzje i ogólnie okazywać im szacunek w miejscu pracy. Wypowiedzi te świadczą o tym, że w ramach rozmaitych kultur narodowych funkcjonują systemy skrajnie różnego zaprogramowania mentalnego i że jest to czynnikiem zdecydowanie dzielącym tajwańskich menedżerów od ich polskich pracowników. Hofstede uważa, że w sytuacji gdy menedżerowie koordynują pracę zespołu wielonarodowego w ramach jednego przedsiębiorstwa, struktura zarządzania powinna zostać dostosowana do miejscowej kultury. Temat zarządzania wielonarodowym personelem w przedsiębiorstwie Hofstede rozwija następująco: „Większość korporacji wielonarodowych obejmuje zakresem swojej działalności wiele różnych segmentów biznesu, rynku i produktów w wielu krajach. Firmy te stają przed wyzwaniem przerwania mostów ponad różnicami kultur narodowych i kultur biznesu. Wykazaliśmy już złożony charakter różnic kulturowych między narodami, zakorzeniony w wyznawanych wartościach. Różnice w kulturze biznesu obejmują zaś komponenty zawodowe i organizacyjne, i przejawiają się w większym stopniu w sferze ludzkich praktyk niż w sferze wartości” (1991: 229).

Widać zatem, jak ważne, wręcz konieczne zarówno dla zagranicznych menedżerów, jak i dla miejscowych pracowników, jest nabycie umiejętności komunikacji międzykulturowej. Proces ten obejmuje trzy fazy: świadomości, wiedzy i umiejętności (Hofstede 1991). Świadomość różnicy kulturowej winna być pobudzana przez firmę lub organizację wielonarodową. Zagraniczni menedżerowie i miejscowi pracownicy powinni uświadamiać sobie, że: „Jestem zaprogramowany mentalnie w pewien określony sposób, ponieważ tak zostałem wychowany, innych natomiast, wychowanych w innych środowiskach, cechuje zaprogramowanie różne od mojego, choć wcale nie gorsze i wynikające z równie uzasadnionych źródeł” (Hofstede 1991: 230). Następnym etapem jest nabycie wiedzy międzykulturowej. Zagraniczni menedżerowie powinni poznać lokalną kulturę i uczyć się jej, aby znać jej bohaterów, symbole i rytuały. Możliwe jest, że sami

nigdy nie będą uczestniczyli w takich miejscowych rytuałach ani nie staną się wyznawcami miejscowych wartości, ale winni przynajmniej intelektualnie pojąć i zrozumieć, w jakich dziedzinach wartości ich pracowników różnią się od ich własnych.

Ostatnim etapem w poznawaniu arkan komunikacji międzykulturowej jest zdobywanie umiejętności. Jedną z najlepszych metod w tym kontekście jest uczenie się miejscowego języka, co umożliwi chociażby łatwiejsze porozumiewanie się werbalnie z zagranicznymi pracownikami/ menedżerami. Posługiwanie się tym samym językiem ułatwia również rozumienie różnic kulturowych. Niestety, tym, co mnie rozczarowało w przeprowadzonych przeze mnie wywiadach, była konstatacja, że ponad połowa moich respondentów – tajwańskich menedżerów – nie zamierza uczyć się języka polskiego. Ta negatywna postawa wobec lokalnej kultury może okazać się źródłem kolejnych nieporozumień i napięć w miejscach pracy. Tak więc również tajwańscy menedżerowie powinni włożyć więcej wysiłku w to, aby usprawnić komunikację międzykulturową w pracy.

Informacje o autorce

Mgr Ting-You Lee – doktorantka w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego.
E-mail: tien77@ms18.hinet.net.

Tłumaczenie

Grzegorz Grątkowski

Bibliografia

Bauman, Z. 1990. *Think Sociologically*, Cambridge: Blackwell Publishers.
Boone, Ch. 2004. *Individualism and Collectivism: Cross-national Differences in the Impact of Culture on Labor Market Outcome*, referat przygotowany na sesję RC 28 w Neacktel.

Hey, L. 1999. *Collectivism-Individualism and Cooperation: A Cross-Cultural and Cross-Level Examination*, Michigan: Michigan State University Press.

Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences*, New York: SAGE Publication.

Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organization*, New York: McGraw-Hill.

Makulaviciene, A. 1999. The Influence of Cultural Differences on Multinational Business or what is Important to Know for a Manager when Entering a New Market (with an Overview of a Polish Case. w: Koralewicz J. (red.) *The European Value System*, s. 167–191. Warszawa: PAN ISP and Collegium Civitas Press.

Martin, R. 1999. *Transforming Management in Central and Eastern Europe*, Oxford: Oxford University Press.

McSweeney, B. 2002. Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure. *Human Relations*, tom 55, nr 1, s. 89–118.

Rapacki, R. 2001. Prospects Economic Performance 1989–99 and for the Future. w: Błazyca G. i R. Rapacki (red.) 2001. *Poland into the New Millennium*, s. 107–141. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Schulruf, B., Hattie, J. i R. Dixon. 2003. *Development of a New Measurement Tool for Individualism and Collectivism*, referat przedstawiony na Wspólnej Konferencji NZARE/AARE 2003, Auckland, Nowa Zelandia.

Słomczyński, K. 1999. *Mental Adjustment to the Post-Communist System in Poland*, Warszawa: IFiS Publishers.

Stamenova, S. 1999. Work Values Shift Tendencies during the Post-Communist Transformation Period – Possibilities and Difficulties in Building up Post-Modern Value Orientation – The Polish and Bulgarian Experience. w: Koralewicz J. (red.) *The European Value System*, s. 63–86. Warszawa: PAN ISP and Collegium Civitas Press.

Tiersky, R. 1999. Europe Today: The Integration-Security Link. w: Tiersky R. (red.) *Europe Today*, Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, INC.