

Sylvia Stańczyk

UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ KULTUROWĄ – ODNIESIENIA TEORETYCZNO-PRAKTYCZNE

*„Celem kierowania różnorodnością kulturową
jest rozwijanie umiejętności przyjmowania, włączania
i upęłnomocniania rozmaitych ludzkich talentów”.*

R. Roosevelt Tomas Jr.

1. Wstęp

Zagadnienia związane z wielokulturowością i różnorodnością kultur towarzyszą nam od czasu zainteresowania się pojęciem kultury organizacyjnej i jej rozpowszechnienia. Jednak dopiero w latach dziewięćdziesiątych, kiedy korporacje ponadnarodowe przyspieszyły swój rozwój, wielu menedżerów dostrzegło, że różnorodność jest faktem i że kultura organizacji musi obejmować potrzeby bardzo różnych pracowników¹. Krótko mówiąc, menedżerowie zmagają się obecnie z problemem, w jaki sposób dostosować kulturę korporacji do zagadnień wielokulturowości, jak umiejętnie zarządzać różnorodnością kulturową. Prymarną kwestią staje się tutaj zagadnienie poszukiwania najlepszej strategii dopasowania kultur w obliczu łączenia się przedsiębiorstw oraz właściwego kształtowania wspólnego systemu wartości, który może stać się trzonem organizacji wielonarodowej, wokół którego dopuszczalne jest wyrażanie różnicy zdań².

¹ Liczba przedsiębiorstw międzynarodowych w ciągu tylko 5 lat, w okresie od 1996 do 2000 r., wzrosła o 50% (z 40 tys. do 60 tys.), za: [Pierścionek 2006].

² Przedsiębiorstwo zróżnicowane kulturowo nie powinno stawiać na ujednolicanie, lecz powinno sprzyjać powstawaniu subkultur, tak aby się one w swoich różnicach respektowały i rozwijały [Kamiński 2002, s. 53]. Różnorodność oczekiwań ze strony otoczenia zmusza bowiem organizację do różnicowania zadań i do różnych reakcji na te naciski. Reakcje te i zadania stają się udziałem różnych grup pracowniczych, które z konieczności kształtują odrębne wzory kulturowe, adekwatne do

Celem opracowania jest przybliżenie istoty wymienionych zagadnień, a szczególnie wygenerowanie wartości wyróżniających organizacje, które umiejętnie rozwiązują problemy różnorodności kulturowej, korzystając z rozmaitych form rozszerzania działalności międzynarodowej. Tak postawiony cel został osiągnięty dzięki analizie rozbieżności pomiędzy umocowanymi teoretycznie poglądami dotyczącymi sposobów zarządzania różnorodnością kulturową a ich dotychczasowym odniesieniem w praktyce gospodarczej. Zaprezentowanie tego swoistego dysonansu między teoretycznymi zaleceniami a praktycznymi rozwiązaniami problemów różnorodności kulturowej może być cenną wskazówką dla menedżerów funkcjonujących w wielokulturowych organizacjach.

2. Istota zarządzania różnorodnością kulturową

Obecny świat biznesu, w którym międzynarodowy, transnarodowy czy wreszcie globalny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstw³ stały się powszechnymi zjawiskami, sprzyja generowaniu różnych dylematów związanych z zarządzaniem na styku kultur⁴. Zarządzanie różnorodnością kulturową bowiem powinno się opierać na założeniu, że istnieje wiele odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla organizacji oraz że ludzie wywodzący się z rozmaitych środowisk mogą współistnieć i cieszyć się powodzeniem danej organizacji. Zarządzanie różnorodnością kulturową oznacza zatem wysiłek podejmowany w celu *kulturowego zarządzania organizacją*, tj. zarządzania organizacją z wykorzystaniem wielokulturowej świadomości dotyczącej wielkości nadawanych znaczeń.

Umiejętność zarządzania różnorodnością kulturową jest szczególnie przydatna już w sytuacji podjęcia decyzji o połączeniu przedsiębiorstw, choć nierzadkie są przypadki zatrudniania ekspatów, kiedy to zdolność rozwiązywania problemów różnorodności kulturowej okazuje się mieć również duże znaczenie. Niewątpliwie jednak kulturowe zarządzanie organizacją, zwłaszcza organizacją wielonarodową, jest zadaniem dla naczelnego kierownictwa i nie może być delegowane na niższe szczeble, ponieważ wymaga umiejętności dokonywania wyborów strategicznych, planowania zmian strukturalnych i proceduralnych, rewidowania polityki personalnej oraz ciągłego monitorowania kultury organizacyjnej [Hofstede 2000, s. 293-297].

Nie od dziś wiadomo, że w kształtowaniu odpowiedniej kultury w przedsiębiorstwie, zintegrowanej z procesem zarządzania, zauważa się dużą szansę na odniesienie sukcesu ekonomicznego. Kultura organizacyjna sprzyjająca efektywności

miejsca, roli i warunków realizacji zadań danej grupy pracowniczej. W tym kontekście istnienie subkultur w organizacji nie świadczy o słabości kultury tej organizacji.

³ Należy zaznaczyć konieczność rozróżniania takich kategorii, jak przedsiębiorstwa krajowe, eksportujące/importujące, międzynarodowe, multinarodowe (wielonarodowe), globalne (zob. np. [Bartosik-Purgat 2006, s. 36-41; Aniol 2002]).

⁴ Zarządzanie na styku kultur jest tutaj rozumiane jako zarządzanie organizacją zróżnicowaną kulturowo.

stanowi warunek rozwoju organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w przypadku zwiększającego się poziomu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, a istotną rolę w tym procesie odgrywa, jak wcześniej zaznaczono, kadra kierownicza. Jeśli, jak pisze M. Crozier, granicą wyznaczającą przewagę konkurencyjną firmy na rynku będzie wyzwolenie energii, kreatywności i entuzjazmu pracowników, to tym bardziej istnieje tutaj konieczność pozyskania nowych umiejętności, szczególnie związanych z odpowiednim kształtowaniem kultury przedsiębiorstwa wielonarodowego [Crozier 1993, s. 45].

Czym zatem jest zarządzanie różnorodnością kulturową? Oznacza to przede wszystkim podejmowanie następujących działań:

- ukierunkowane modyfikowanie kultury przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi zarządzania⁵,
- wytyczanie pożądanych kierunków rozwoju kultury,
- wskazywanie, konstruowanie i wdrażanie efektywnych programów transformacji postaw.

A jakie są następstwa umiejętnego zarządzania różnorodnością kulturową? Warto tutaj zaakcentować, że właściwe rozwiązywanie zagadnień wielokulturowości wpływa na niższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa wielonarodowego, lepsze poznanie różnorodnych rynków czy szybsze dopasowanie do zmieniających się warunków [Cox 1994]. Do niewątpliwych zalet różnorodności kulturowej zaliczana jest też wielość punktów widzenia i nowych pomysłów oraz możliwość większej twórczości, elastyczności i umiejętności rozwiązywania problemów. N. Adler szczególnie pozytywnie ocenia możliwości wielokulturowych zespołów zadaniowych, upatrując w nich źródło innowacyjności na skutek szerokiego rozpatrywania problemów i generowania większej liczby ich rozwiązań [Adler 1986, s. 80]. Organizacje, które z kolei nie potrafią pokierować zagadnieniami wielokulturowości, stają wobec zagrożenia wzrostu niepewności na skutek większej złożoności i niejednoznaczności sytuacji społecznych, koncentracji czasu i energii na problemach dyskryminacji, zamiast na wykonywaniu pracy, czy też trudności w uzgadnianiu znaczeń i działań na skutek błędów w komunikacji i braku porozumienia [Adler 1986, s. 80; Cox 1994].

⁵ Kształtowanie kultury organizacyjnej wiąże się z problemem właściwego doboru narzędzi kierowania. Nie jest to przedmiotem opracowania, lecz warto wspomnieć, iż w literaturze przedmiotu wskazywana jest w tym zakresie konieczność harmonijnego połączenia działań w następujących obszarach:

- jasna misja i wspólna wizja przyszłej organizacji,
- kierownik w roli bohatera organizacyjnego,
- zaangażowanie w proces zmian,
- odpowiedni system komunikacji między uczestnikami procesu innowacyjnego,
- uzasadnienie, zrozumienie i akceptacja zmian kulturowych,
- wsparcie personelu odpowiednią strategią zarządzania kadrami (zob. np. [Armstrong 1997, s. 122; Czerska 2002, s. 77-93; Siewierski 1999, s. 8-12]).

3. Dopasowanie kulturowe w obliczu łączenia się przedsiębiorstw – strategie akulturacji

Rozwój przedsięwzięć biznesowych na skalę światową oznacza, że międzynarodowe organizacje działają na styku różnych kultur, a różnorodność ta wymaga nawiązania współpracy między kulturami [Stańczyk 2006, s. 419-420]. Uświadomienie sobie znaczenia różnych kultur organizacyjnych musi prowadzić do podjęcia konkretnych działań ukierunkowanych na ustalenie podobieństw i różnic między potencjalnymi partnerami mariażu organizacyjnego⁶.

Praktyka gospodarcza dostarcza przykładów na to, że nieumiejętnie prowadzone działania akulturacji (dopasowania kulturowego) lub wręcz brak wysiłków w zakresie procesów integracyjnych powodują dysonans kulturowy między pracownikami łączonych przedsiębiorstw, który zwykle pogłębia się na skutek próby zdominowania jednej kultury przez drugą lub prowadzenia mniej lub bardziej jawnej rywalizacji między kulturami współpracujących zespołów. Z tych powodów efekty ekonomiczne fuzji czy aliansów strategicznych często są odległe od oczekiwanych. Niestety, dopasowanie kultur organizacyjnych łączących się przedsiębiorstw rzadko stanowi jedno z istotnych kryteriów wyboru partnera i większość menedżerów wyższych szczebli uzasadnia decyzję o zawarciu mariażu organizacyjnego motywami natury strategicznej lub finansowej. Wyniki badań dotyczących głównych przyczyn niepowodzeń fuzji i przejęć wskazują jednak, że blisko połowa spośród nich odnosi się właśnie do uwarunkowań kulturowych⁷. Można spośród nich wymienić m.in.: niedocenywanie trudności połączenia odrębnych kultur, niewystarczającą wiedzę o kulturze organizacyjnej partnera oraz liczne konsekwencje nieudolnej integracji kulturowej (np. odejście kluczowych pracowników, obniżenie poziomu motywacji, problemy z transferem wiedzy i umiejętności) [British Institute of Management 1986]. Mimo, że CEO⁸ z 200 europejskich firm uznaje umiejętność integracji kulturowej nowej organizacji za kluczowy czynnik sukcesu połączeń, umieszczając go wyżej aniżeli względy finansowe, nie zmienia to jednak faktu, że temu ważnemu czynnikowi społecznemu w rzeczywistości przypisywana jest mała waga. Wyniki badań w firmach brytyjskich wyraźnie wskazują, że w przypadku połączeń nie są podejmowane jakiekolwiek wysiłki w celu poznania (audytu) partnera przed przystąpieniem do procesu połączenia [Hunt 1988, s. 2-5], a jak wynika z innych badań, brak audytów partnera mariażu przed podjęciem de-

⁶ Partnerzy mariażu organizacyjnego – partnerzy łączących się przedsiębiorstw [Pocztowski 2004].

⁷ W British Institute of Management zidentyfikowano 16 głównych przyczyn niepowodzeń fuzji i przejęć. Blisko połowa z nich odnosi się do uwarunkowań kulturowych.

⁸ CEO (z ang. *Chief Executive Officer*) to określenie osoby dysponującej ostateczną władzą wykonawczą w organizacji. W USA ten tytuł jest używany przez najwyższe władze większości przedsiębiorstw, niezależnie od ich rzeczywistego rozmiaru. W innych krajach angielskojęzycznych (szczególnie w krajach Wspólnoty Narodów) terminu tego używa się głównie w firmach notowanych na giełdzie (spółkach akcyjnych).

cyzji o połączeniu prowadzi prosto do niepowodzenia natury strategicznej tego mariażu [Pucik 1988, s. 77-93].

Niezależnie od formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw czy różnych możliwości wejścia oraz obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, warto pamiętać, że przedstawiciele różnych kultur powinni podejmować wysiłek tworzenia nowej, wspólnej kultury. Ważna jest w tym wypadku umiejętność harmonijnej współpracy, która polega na poszukiwaniu konsensusu, a nie przyjmowaniu postaw etnocentrycznych czy bezkrytycznej akceptacji obcych wzorów (ksenofilia). Warunkiem takiej współpracy jest policentryzm prowadzący do synergii kulturowej [Hofstede 2000, s. 326-330].

Ogólnie etnocentryzm polega na ignorowaniu różnic i faworyzowaniu własnej kultury narodowej. Etnocentryzm dla grupy można porównać do tego, czym jest egocentryzm dla jednostki – jest to przeświadczenie, że własna kultura jest lepsza, to podkreślanie odrębności własnych norm i obyczajów. Ksenofilia to z kolei bezkrytyczna akceptacja obcych wzorów, przeświadczenie, że w obcej kulturze wszystko jest lepsze. Z kolei policentryzm jest to poszukiwanie rozmaitych kombinacji składników własnego sposobu działania z elementami innych możliwych sposobów; jest to pogląd, że zrozumienie obcokrajowców wymaga znajomości ich kultury [Hofstede 2000, s. 306-307].

Wymienione trzy postawy wobec zróżnicowania kulturowego stanowią ogólny zarys zachowań w przedsiębiorstwach międzynarodowych, lecz literatura przedmiotu dostarcza również ugruntowanych praktycznie, szczegółowych opcji działań dostępnych menedżerom podejmującym próbę rozwiązania problemów wynikających ze zróżnicowania i złożoności kulturowej, choć oscylują one wokół wcześniej wymienionych postaw etnocentrycznych, ksenofilii i policentryzmu. Są to [Thomas 1998, s. 366]:

- włączenie wartości reprezentowanych przez inne grupy,
- wyłączenie innych kultur,
- odrzucenie – zminimalizowanie świadomości istnienia innych kultur,
- asymilacja – gdy elementy mniejszościowe podporządkowują się większości,
- stłumienie – uświadomienie różnic kulturowych, a następnie niedopuszczenie do ich „wyptynięcia”,
- oddzielenie – włączenie obcej kultury, a następnie jej odseparowanie,
- tolerancja – promowanie podejścia, że w organizacji jest wystarczająco dużo miejsca dla różnych opcji kulturowych,
- budowanie związków – akceptacja i zrozumienie dla innych,
- promowanie wzajemnej adaptacji – dochodzenie do konsensusu poprzez wzajemne ustępstwa stron.

Można zauważyć, że większość spośród wymienionych działań ma na celu zminimalizowanie i wyeliminowanie zróżnicowania i złożoności, a tylko dwa opierają się na akceptacji i zrozumieniu łączących się kultur. Przewaga opcji zmniejszających poziom zróżnicowania i złożoności jest odzwierciedleniem naturalnej

tendencji do minimalizacji różnic, a nawet zaprzeczenia im tam, gdzie to tylko możliwe, choć należy zauważyć, że często opcje działań są wykorzystywane w połączeniu ze sobą, a najbardziej efektywna opcja działań ulega (a przynajmniej powinna ulegać) zmianie w zależności od warunków sytuacyjnych [Thomas 1998, s. 367].

4. Wartości wyróżniające organizacje ponadnarodowe

Jakie wartości zatem wyróżniają organizacje wielonarodowe, które umiejętnie rozwiązują problemy różnorodności kulturowej? Od czego zależy sukces wielonarodowych organizacji podejmujących wysiłek tworzenia nowej, wspólnej kultury? Przyjmując *ex ante*, że takie organizacje mogą być uznane za organizacje przyszłości, można wyróżnić wśród ich najważniejszych wartości następujące [Ulrich 1998, s. 217-221]:

1. Ustanowienie wspólnego zestawu przekonań – tożsamość firmy

Zorganizowanie wokół jasnej wizji jest podstawą opracowania i realizacji celów oraz zapewnia spójność działania na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Przekonało się o tym wiele międzynarodowych przedsiębiorstw, których wartość, w oczach pracowników, klientów i inwestorów, stanowi wyraźna tożsamość (Microsoft, IBM, KONE czy Konica Minolta).

2. Nowe podejście do zatrudniania pracowników

Istotną wartością organizacji wielonarodowej umiejętnie rozwiązującej problemy różnorodności kulturowej jest również właściwe wykorzystywanie potencjału intelektualnego pracowników, wobec czego podejście do pracowników powinno być oparte na zaufaniu, oddaniu i odpowiedzialności. Doskonały przykład takich działań przedstawia historia IBM. Założyciel firmy, T.J. Watson, wierząc, że może istnieć zgodność interesów pracowników i firmy, zbudował zespół wysoko wykwalifikowanych ludzi o bardzo silnym poczuciu wspólnoty grupowej [Likowski 1989, s. 12-14]. Jego następca, T. Watson Jr., przywiązywał równie wielką wagę do prowadzenia odpowiedniej polityki kadrowej [Likowski 1989, s. 14-16], a obecny prezes, S.J. Palmisano, wymienia zaufanie i odpowiedzialność jako jedno z ważniejszych wartości kultury IBM⁹.

3. Wychodzenie poza dotychczasowe ograniczenia

Zastąpienie tradycyjnego zaszerzegowania pracowników oznacza uczestnictwo w różnych działaniach, niezależnie od zajmowanych stanowisk czy podstawowego zakresu obowiązków, a więc pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji i kompetencji pracowników. Na przykład firma General Electric Company wychodzi poza dotychczasowe ograniczenia poprzez:

- organizowanie seminariów będących okazją do prowadzenia dyskusji i wyjaśniania wątpliwości pomiędzy pracownikami i kadrą menedżerską,
- organizowanie pracy w międzywydziałowych zespołach,

⁹ Źródło: Internet, 07.04.2006: <http://www.ibm.com/ibm/values/us/>.

- prowadzenie szkoleń w celu rozwijania systemu dzielenia się informacjami, kompetencjami, zakresami obowiązków [Ulrich 1998, s. 219-220].

4. Stwarzanie warunków do zmian

Turbulencja otoczenia wiąże się z koniecznością tworzenia w wielonarodowej organizacji warunków dla zmian. Istotną wartością staje się błyskotliwość, elastyczność i szybkość działania. Potrzeba kreowania takich wartości jest szczególnie widoczna w przemyśle komputerowym. Prezesi ponadnarodowych korporacji, takich jak Sun Microsystems i Microsoft Corporation, dostrzegając zawrotne tempo przemian w branży, istotnie przypisują dużą wagę kształtowaniu odpowiednich postaw pracowników wobec zmian [Ulrich 1998, s. 219-220].

5. Doskonalenie umiejętności szybkiego uczenia się organizacji

Szybkie uczenie się w organizacji związane jest z tempem tworzenia i propagowania nowych koncepcji. Doskonalenie umiejętności szybkiego uczenia się jest typowe w firmie Coca Cola Company, która w tym zakresie podejmuje takie działania, jak:

- wychwytywanie i synteza korzystnych lokalnych aspektów działania, a następnie wykorzystywanie ich w skali całego przedsiębiorstwa,
- organizowanie sympozjów, warsztatów i seminariów w celu wymiany informacji i poszukiwania najlepszego sposobu działania umacniającego pozycję firmy,
- szybki przepływ technologii [Ulrich 1998, s. 221].

Warto w tym miejscu zauważyć, że choć przytoczone za D. Ulrichem wartości odnoszą się do cech wyróżniających organizacje przyszłości (i autor używa *stricte* określenia „organizacja przyszłości”), to jednak można wyraźnie dostrzec podobieństwo tych cech z atrybutami organizacji wiedzy [Ulrich 1998, s. 222]. Nie jest to zaskoczeniem, w wielu bowiem opracowaniach organizacja przyszłości i organizacja wiedzy są traktowane jako synonimy [Niemczyk 2000, s. 76]. Jako uzupełnienie wymienionych wartości można więc tutaj wymienić: otwarcie na eksperymenty, podejmowanie odpowiedzialnego ryzyka oraz akceptację błędów i ciągłe uczenie się (jak w Toyocie) – jako istotne wartości organizacji opartej na wiedzy [McGill, Slocum 1996, s. 10, za: Zimmewicz 2003, s. 110].

W organizacjach wielonarodowych priorytetem więc powinna być kultura promująca uczenie się – zbudowana na zaufaniu, wspieraniu innowacyjności, kreatywności, otwartości, pracy zespołowej czy kultywowaniu „odmiennych zdań”. Organizacja wielonarodowa niewątpliwie wymaga takiej kultury, która sprzyja przeprowadzaniu zmian, a więc kultury wspomagającej i promującej poszerzanie wiedzy i jej ciągły rozwój. Ważne jest zatem, by pracownicy zrozumieli, jakie korzyści daje dzielenie się wiedzą dla każdego z osobna, jak i dla całej organizacji, a zarządzający uznawali i cenili dzielenie się wiedzą. Nie bez przyczyny T. Watson od początku powstania firmy IBM propagował wewnątrz i na zewnątrz firmy hasło „Think!” [Likowski 1989, s. 9].

Przedstawione w tej części opracowania wartości powinny stanowić trzon kulturowy przedsiębiorstw podejmujących decyzje o połączeniu.

5. Podsumowanie

Syntetyzując, należy stwierdzić, że wzrost poziomu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzi potrzebę kształtowania nowej, wspólnej kultury organizacyjnej i stosowania odpowiednich strategii dostosowawczych, co powinno się przejawiać w umiejętnym zarządzaniu różnorodnością kulturową. W aspekcie podejmowanych zagadnień warto jeszcze raz podkreślić, że dopasowanie kulturowe powinno być świadomym i intencjonalnym procesem jej kreowania, wspierającym rozwój wspólnego systemu wartości, tworzącym pożądane normy postępowania i wysokie standardy osiągnięć. W obliczu łączenia się przedsiębiorstw warto szczególnie zwrócić uwagę na konieczność poszukiwania konsensusu między różnymi środowiskami kulturowymi w jednej organizacji – na gruncie tak podobieństw, jak i różnic, oraz budowania wspólnego systemu wartości, który doprowadzi do synergii kulturowej. Co ciekawe, jak wskazują przykłady z praktyki gospodarczej, trzon wspólnych wartości organizacji wielonarodowych, które umiejętnie radzą sobie z problemami różnorodności kulturowych, jest bliski koncepcji organizacji wiedzy uznawanej często za koncepcję organizacji przyszłości.

Literatura

- Adler N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Kent Publishing Comp., 1986.
- Aniol W., *Deficyt demokratyczny w systemie globalnym*, „Studia Europejskie” 2002 nr 4.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.
- British Institute of Management, *The Management of acquisitions and mergers*, Discussion paper No. 8, Economic Department, september 1986.
- Cox T.H., Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, Berrett-Koehler, March 1994.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak nauczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Czerska M., *Proces kształtowania kultury organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 940, AE, Wrocław 2002.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Hunt J., *Managing the Successful Acquisition: A People Question*, „London Business School Journal”, Summer 1988.
- Kamiński R., *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002 nr 3-4.
- Likowski J.A., *Ojciec i syn. Historia IBM*, Instytut Administracji i Zarządzania, „Lektury Menedżera”, Warszawa 1989.

- McGill M.E., Slocum J.W., *Das intelligente Unternehmen. Wettbewerbsvorteile durch schnelle Anpassung an Marktbedürfnisse*, Stuttgart 1996.
- Niemczyk J., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=377&al=dd1>, 17.04.2006.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Pucik V., *Strategic Alliances Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda*, „Human Resource Management” 1988, vol. 27, no. 1.
- Siewierski B., *Kultura organizacyjna w procesie wprowadzania zmian*, „Przegląd Organizacji”, 1999 nr 6.
- Stańczyk S., *Zarządzanie na styku kultur – strategie działania w obliczu szoku kulturowego*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Li-stwan, S.A. Witkowski Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1130, AE, Wrocław 2006.
- Thomas R.R., Jr., *Zróżnicowanie a organizacje przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Thomas R.R., Jr., *Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, AMACOM, New York 1991.
- Ulrich D., *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.
<http://www.ibm.com/ibm/values/us/> 07.04.2006:

MULTICULTURAL MANAGEMENT SKILLS – THEORETICAL AND PRACTICAL APPROACH

Summary

This article aims to indicate a package of values that distinguish organizations successfully solving difficulties in cultural differential in contrast to many others. Such goal was achieved through analyzing discrepancies between the theory of intercultural communication and the experience coming from practice. Conclusions and hypotheses presented in the paper are based on literature studies results.

Sylvia Stańczyk – dr, adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.