

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/327864013>

# Zarządzanie międzykulturowe jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów – rozwijanie potencjału wielokulturowych zespołów, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2018, Seria Zarządza...

Article · September 2018

CITATION

1

READS

2,372

2 authors:



[Lukasz Burkiewicz](#)

Akademia Ignatianum w Krakowie

116 PUBLICATIONS 54 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Agnieszka Knap-Stefaniuk](#)

Akademia Ignatianum w Krakowie

44 PUBLICATIONS 45 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

## ZARZĄDZANIE MIĘDZYKULTUROWE JAKO WYZWANIE DLA WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻERÓW – ROZWIJANIE POTENCJAŁU WIELOKULTUROWYCH ZESPOŁÓW

Łukasz BURKIEWICZ<sup>1</sup>, Agnieszka KNAP-STEFANIUK<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Wydział Filozoficzny Akademia Ignatianum, Kraków; lukasz.burkiewicz@ignatianum.edu.pl

<sup>2</sup>Wydział Pedagogiczny Akademia Ignatianum, Kraków; agnieszka.knap.stefaniuk@ignatianum.edu.pl

**Streszczenie:** Wzrastające znaczenie współpracy międzynarodowej sprawia, że menedżerowie coraz większą uwagę przywiązują do zarządzania różnicami kulturowymi (zarządzanie międzykulturowe). Przyszłością zarządzania międzykulturowego stanie się prawidłowe selekcjonowanie kandydatów do pracy w środowisku różnic kulturowych, przy czym na pierwszy plan wyjdą kwestie predyspozycji kandydata do pracy w środowisku międzykulturowym, jego sposobu postrzegania różnorodności potencjalnych współpracowników, jak i podejścia do stereotypów i różnic kulturowych. Współcześnie na rynku pracy sukces zawodowy nie zależy w głównej mierze od posiadanej specjalistycznej wiedzy i kwalifikacji zawodowych, ale od posiadania umiejętności przystosowania się do nowych warunków kulturowych. Rośnie świadomość, że różnorodność podnosi jakość zasobów ludzkich, a na wzrost jej znaczenia wpływają również zmiany demograficzne na świecie oraz ustawodawstwo i działania prawne. Szczególną rolę w zarządzaniu międzykulturowym odgrywają dziś menedżerowie, którzy potrafią właściwie wykorzystywać potencjał wielokulturowych zespołów.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie międzykulturowe, zespoły wielokulturowe, zarządzanie zespołem, różnice kulturowe, wielokulturowość, menedżer.

## INTERCULTURAL MANAGEMENT AS A CHALLENGE FOR MODERN MANAGERS – DEVELOPMENT OF POTENTIAL OF MULTICULTURAL TEAMS

**Abstract:** A growing role of international cooperation increase the significance of multicultural management. The future of intercultural management lies in informed selection of candidates for work in an environment of cultural differences, especially their predispositions towards working in an intercultural environment, their perception of diversity of potential co-workers, and their attitude to stereotypes and cultural differences. The contemporary trend in the labour market indicates that success no longer depends

primarily on specialist knowledge and professional qualifications, but if they are not accompanied by an ability to adapt to new cultural conditions, they do not guarantee success. People realize that diversity increases the quality of human resources and that this increase is further consolidated by global demographic changes, legislature and legal acts. Managers who can properly use the potential of multicultural teams play a special role in intercultural management today.

**Keywords:** cross cultural management, multicultural teams, the cultural differences, team management, multiculturalism, manager.

## 1. Wprowadzanie

Rynek pracy ciągle ewoluuje. Współczesna rzeczywistość gospodarcza i globalizacja niemal każdego aspektu naszego życia sprawiają, że wiele organizacji prowadzi swoją działalność w różnych częściach świata. W ten sposób na ich pracowników, kulturę organizacyjną oraz klientów oddziałują rozmaite kultury narodowe i regionalne co sprawia, że na ich pracę, motywację i zaangażowanie mają wpływ rozmaite różnice kulturowe. To z kolei sprawia, że coraz większą wagę przywiązuje się do umiejętnego zarządzania wielokulturowością, które wraz z zauważeniem różnic kulturowych występujących w dużych organizacjach międzynarodowych stała się przedmiotem badań stosunkowo niedawno.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zarządzania międzykulturowego jako wyzwania dla współczesnych menadżerów działających w różnych płaszczyznach organizacyjnych, w tym przede wszystkim w środowisku wielokulturowym. Ograniczenia wydawnicze sprawiają, że niniejsza praca posiada charakter pewnego przyczynku i wstępu do szerszych badań, które autorzy tekstu zamierzają przeprowadzić w kolejnych latach w organizacjach funkcjonujących w Polsce, Hiszpanii i we Włoszech.

## 2. Zarządzanie międzykulturowe – pojęcie, istota

R.W. Griffin twierdzi, że zarządzanie jest zestawem działań obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>1</sup>. Dodając do tej definicji kontekst międzykulturowy możemy sformułować dziedzinę wiedzy, która na wyżej

---

<sup>1</sup> Griffin, R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2014, s. 6.

wymienionej płaszczyźnie Griffina dostarcza wskazówek umożliwiających współpracę między ludźmi wywodzącymi się z różnych kręgów kulturowych<sup>2</sup>.

Różnorodność kulturowa stała się przedmiotem rozlicznych badań, również w kontekście organizacyjnym. Badania prowadzone przez Geerta Hofstede<sup>3</sup>, przez jego syna Gerta Jana Hofstede, i Michaela Minkowa<sup>4</sup> są znane na całym świecie i wykorzystywane w różnych dyscyplinach naukowych. Z naszego punktu widzenia wyniki tych badań są ważne z punktu widzenia roli jaką odgrywają kultury narodowe w procesach zmiany kultury organizacyjnej. Co prawda ograniczenia wydawnicze nie pozwalają nam na szersze spojrzenie na poruszane aspekty wielokulturowości, ale należy również zasygnalizować badania Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampden-Turnera<sup>5</sup> oraz Ronalda Ingleharta<sup>6</sup>. Pomimo, że w badaniach nad wielokulturowością porusza się różne jej aspekty i powstały różne wymiary kulturowe umożliwiające różnicowanie kultur narodowych, to jednak najpopularniejsze pozostają kategorie zdefiniowane przez G. Hofstede.

### 3. Międzykulturowa integracja

Nierozzerwalnie związaną z zarządzaniem międzykulturowym kategorią są interakcje międzykulturowe, przez które rozumiemy wzajemne oddziaływanie osoby wywodzącej się z jednego kręgu kulturowego na inną lub inne osoby reprezentujące odmienną kulturę. Warunkiem, który musi zostać spełniony, aby doszło do międzykulturowej interakcji jest uczestniczenie w niej co najmniej dwóch osób będących przedstawicielami różnych kultur<sup>7</sup>.

Interakcje międzykulturowe stały się również przedmiotem zainteresowania zarządzania. Przede wszystkim zarządzanie międzykulturowe analizuje różne rodzaje interakcji międzykulturowych zachodzących w wymiarze zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym organizacji. Są to między innymi przywództwo w zespołach, kultura organizacyjna, zarządzanie kapitałem ludzkim, rozwój kompetencji kulturowych, komunikacja, rozwiązywanie konfliktów międzykulturowych oraz negocjacje międzykulturowe. Aktualnie najpopularniejszym trendem w badaniach nad interakcjami międzykulturowymi w organizacji

---

<sup>2</sup> Rozkwitalska M.: Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych, Oficyna a Wolters Kluwer business. Warszawa 2011, s. 25.

<sup>3</sup> Hofstede, G.: Culture Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Sage Publications. Beverly Hills 1980.

<sup>4</sup> Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkow M.: Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. McGraw-Hill. New York 2010.

<sup>5</sup> Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, F.: Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing. London 1997.

<sup>6</sup> Inglehart, R.: Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies. Princeton University Press. New Jersey 1997.

<sup>7</sup> Rozkwitalska M.: Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych, Oficyna a Wolters Kluwer business. Warszawa 2011, s. 57.

jest poszukiwanie mechanizmów, które integrują różnorodność, powodujących tzw. synergę kulturową. Idąc dalej próbuje się zdefiniować, kiedy i które czynniki kulturowe są istotną determinantą zarządzania i zachowań ludzi w organizacji<sup>8</sup>.

#### 4. Zalety funkcjonowania zespołów wielokulturowych

Gareth Morgan stwierdził, że „kreatywność rozwija się na różnorodności”<sup>9</sup>. Bez wątpienia jest to jedna z najważniejszych zalet funkcjonowania zespołu wielokulturowego<sup>10</sup>. Jednak kreatywność to nie jedyna najważniejsza zaleta funkcjonowania zespołów wielokulturowych. Umiejętność współpracy w środowisku wysokiego poziomu zróżnicowania kulturowego kadry wpływa na zmniejszenie poziomu fluktuacji kadr, absencji w pracy oraz zwiększa wydajność pracy, co z kolei determinuje lepszy wynik finansowy organizacji. To bezpośrednio wpływa na zmniejszenie kosztów funkcjonowania organizacji<sup>11</sup>. Różnorodność kulturowa organizacji ułatwia dopasowanie się do rozmaitych sytuacji rynkowych. Wynika to z faktu, że członkowie zespołu, pochodzący z różnych kręgów kulturowych, cechujący się różnym wyznaniem, tradycją kulturową i historyczną, fundamentami prawnymi czy systemem społecznym, potrafią spojrzeć na ten sam problem lub zagadnienie z różnej perspektywy<sup>12</sup>. Różnorodność organizacji wpływa na skuteczne rozwiązywanie konfliktów oraz zwiększa wzajemną wrażliwość na problemy innych członków grupy. W końcu, patrząc przez pryzmat strukturalną, pozytywnym aspektem wielokulturowości jest system zarządzania organizacją, który staje się bardziej płynny i mniej zbiurokratyzowany<sup>13</sup>.

Wśród zalet funkcjonowania zespołów wielokulturowych należy podkreślić wyższą akceptację wobec przedstawicieli innych kultur. Natomiast zróżnicowane, pochodzące z różnych rynków doświadczenia członków takich zespołów wpływają z pewnością na kreatywność, twórcze rozwiązywanie problemów oraz wdrażanie nowych, często innowacyjnych rozwiązań<sup>14</sup>.

---

<sup>8</sup> Rozkwitalska, M.: Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (153), 2012, s. 19-20.

<sup>9</sup> Morgan, G.: Endangered Species: New Ideas. ”Business Month”, Vol. 133, No. 4, 1989, pp. 75-77.

<sup>10</sup> Ochieng, E.G., Price, A.D.: Framework for managing multicultural project teams. “Engineering, Construction and Architectural Management”, Vol. 16, No. 6, 2009, pp. 527-543.

<sup>11</sup> Adler, N.: International Dimensions of Organizational Behavior. PWS Kent. Boston 1986, p. 111.

<sup>12</sup> Cox, T.H., Blake, S.: Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. “The Executive”, Vol. 5, No. 3, 1991, p. 47.

<sup>13</sup> Nemeth, Ch. J., Wachter, J.: Creative Problem Solving as a Result of Majority versus Minority Influence. “European Journal of Social Psychology”, Vol. 13, 1983, pp. 45-55.

<sup>14</sup> Jabłońska U.: Nowe wyzwania: Zespoły międzykulturowe, „GFMP Management Focus”, nr 14, 2013, s.17.

Wielokulturowe zespoły stwarzają większe możliwości skutecznego działania na rynkach międzynarodowych, a funkcjonowanie na styku różnych kultur wpływa na efektywne identyfikowanie i zaspokajania potrzeb zróżnicowanych kulturowo klientów.

Zalety pracy w wielokulturowych zespołach to także większa empatia w stosunku do przedstawicieli różnych kultur, akceptacja różnorodności w kontekście innych wartości, tolerancja i akceptacja dla inności<sup>15</sup>.

## 5. Przyczyny problemów w obszarze różnorodności kulturowej

Różnorodność niesie ze sobą pewne niebezpieczeństwa, które w sposób istotny mogą osłabić jej zalety. Przede wszystkim różnorodność niezbyt dobrze odnajduje się w warunkach niepewności i złożoności, które mogą prowadzić do nieporozumień i frustracji. Nieumiejętne rozwiązywanie konfliktów w zespołach wielokulturowych niejednokrotnie prowadzi do rozstrzygnięcia ich na korzyść grup większych lub silniejszych z pominięciem kompromisu. Kiedy zawodzi komunikacja przekłada się to na skuteczność współpracy między pracownikami, wzajemny brak zaufania wynikający ze wzajemnych uprzedzeń dotyczących kultury, rasy, płci, wyznania czy wieku i postrzeganą holistycznie efektywność samej organizacji. Niejednokrotnie podłożem tych problemów stają się również elementy wynikającymi z bardziej prozaicznych kwestii, np. jedzenia, ubioru, przyzwyczajzeń klimatycznych i standardów dotyczących higieny. Następstwem tych różnic są stereotypy, które uogólniają postrzeganie poszczególnych osób w określonych kategoriach, bez różnicowania ich, co staje się zagrożeniem dla prawidłowego funkcjonowania organizacji, może skutkować zaburzeniami w kontaktach personalnych, pracy grupowej czy w ogóle w organizacji<sup>16</sup>.

Wśród przyczyn problemów występujących w wielokulturowych zespołach wymienić można również brak zaufania, konflikty i nieporozumienia, które powstają na tle różnic kulturowych. Wymienione zjawiska zwykle niekorzystnie wpływają na postawy i zachowania pracowników, dezintegrują pracę i realizację wspólnych celów, osłabiają relacje w zespole, niszczą współpracę, prowadzą do obniżenia jakości, negatywnie wpływają na motywację pracowników.

---

<sup>15</sup> Jankowska-Miśkiewicz M.: Kształtowanie organizacji wielokulturowej - strategie behawioralne, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4 (34), 2011, s. 67.

<sup>16</sup> Amaram, D.I.: Cultural Diversity. Implications for Workplace Management. “Journal of Diversity Management”, Vol. 2, No. 4, 2007, pp. 1-6.

## 6. Zarządzanie różnorodnością kulturową – rola i zadanie menedżerów

Najważniejszą rolą lidera jest zapobieganie sytuacjom w których różnice kulturowe mogłyby spowodować wystąpienie problemów związanych z wielokulturowością.

Pierwszym krokiem w tworzeniu organizacji wielokulturowej jest uznanie prawa pracowników do indywidualności co jest jedną z najważniejszych cech dojrzałego menadżera. To jest również element, który jest niezbędnym elementem składowym organizacji wielokulturowej. Świadomi i dojrzały liderzy oraz menedżerowie powinni okazywać zainteresowanie swoimi współpracownikami, jeśli również pochodzą z różnych stref kulturowych. Wszyscy chcą być docenieni, dlatego pierwszym krokiem powinno być okazanie prawdziwego zainteresowania współpracownikom, między innymi przez poznanie specyfiki ich pracy i ich osobistych problemów oraz aspiracji<sup>17</sup>. Szczególnie jest to ważne w organizacji wielokulturowej, gdzie menedżer powinien również wykazywać akceptację dla i zainteresowanie odmiennością kulturową współpracowników. Dobry menedżer zna swoich ludzi i pokazuje im, że oni sami oraz to, co robią, są ważne z punktu widzenia całej organizacji.

Elementem kluczowym do osiągnięcia sukcesu przez menedżera i lidera jest samoświadomość. Na to zagadnienie warto spojrzeć przez kontekst praktyki *examen* zapożyczonej z jezuickiego modelu wychowania nowicjuszy zakonnych. Według niej każdego dnia po wstaniu z łóżka jezuici mają sobie przypominać o kluczowych celach osobistych. Taka codzienna weryfikacja realizacji celów umożliwia dokonywanie ich szczegółowej analizy oraz kontrolować ich wykonanie<sup>18</sup>. Nie bez przyczyny ten przykład został przywołany w tym miejscu – w końcu zakon jezuitów po pierwsze jest najdłużej działającą korporacją, a po drugie to jest to również organizacja typowo wielokulturowa<sup>19</sup>.

Menedżer powinien dbać o rozwój swoich współpracowników. Lider powinien cały czas uczestniczyć w procesie szkolenia swoich następców poprzez delegowanie zadań, wspieranie, udzielanie informacji zwrotnej i dawanie pewnego stopnia niezależności, co pozwala wspierać ich proces brania odpowiedzialności i budowania pewności siebie<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> MacLeod, D., Brady, Ch.: *The Extra Mile: How to engage your people to win*. Prentice Hall Financial Times. London 2011.

<sup>18</sup> Kucharski, J.: *Przywództwo w instytucjach kultury*, [w:] Burkiewicz, Ł., Kucharski, J. (red.): *Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*. Wydawnictwo Akademii Ignatianum w Krakowie. Kraków 2017, s. 265.

<sup>19</sup> Lowney, Ch.: *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company that Changed the World*. Loyola Press. Chicago 2003.

<sup>20</sup> Kouzes, M.J., Posner, B.Z.: *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass. San Francisco 2008.

## 7. Kompetencje menedżerów zespołów międzykulturowych

Bez wątpienia najważniejszą kompetencją menedżera stojącego na czele zespołu międzykulturowego powinna być umiejętność świadomego budowania nowej koncepcji funkcjonowania organizacji i przejścia z monokulturowej do wielokulturowej. W tym przypadku nie chodzi tylko i wyłącznie o samo ogólne spojrzenie na zasady działania, ale implementacja działań w następujących obszarach: przywództwa, szkolenia, badań, analizy oraz systemów zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju<sup>21</sup>. Wdrażanie tych wszystkich zmian będzie możliwe przy zachowaniu zasad zarządzania: refleksyjności, empatii, uznania dla różnorodności, uwzględniania wspólnych interesów, kompromisu, ciągłej adaptacji i szybkości działania. W ten sposób osiąga się wspomnianą już wcześniej synergię wielokulturową, co możemy również nazwać elastycznością kulturową lub płynnością kulturową. Należy również dodać, że bycie elastycznym jest jedną z cech dobrego i dojrzałego lidera oraz menedżera<sup>22</sup>. Elastyczność pozwala na realizację celu w sytuacjach, gdy plany się nie sprawdzają, a stare sposoby działania okazują się nieskuteczne. Tak często bywa w przypadku środowiska międzykulturowego, gdzie właśnie lider powinien wskazywać potencjał, który drzemie w zespołach wielokulturowych<sup>23</sup>.

Dużym wyzwaniem w pracy menedżerów w środowisku wielokulturowym jest ciągle uświadamianie pracownikom różnicowania kulturowego i płynących z tego zjawiska korzyści. Szkolenia z zakresu różnic kulturowych powinny być podstawą pracy takiego menedżera<sup>24</sup>.

## 8. Podsumowanie

We wstępie do niniejszego tekstu została postawiona teza o ciągle ewoluującym rynku pracy. Zasoby ludzkie w organizacjach są coraz bardziej zróżnicowane pod względem kulturowym i jest to proces postępujący oraz nieodwracalny. Wystarczy spojrzeć na nasze sytuację w Europie Środkowo-Wschodniej, gdzie rozwój biznesu offshoringowego

---

<sup>21</sup> Cox, T.H., Blake, S.: *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*. "The Executive", Vol. 5, No. 3, 1991, pp. 45-56.

<sup>22</sup> Gottfredson, L.S.: *Dilemmas in developing diversity programs*, [in:] S. E. Jackson (Ed.): *Diversity in the workplace: Human resources initiatives*. Guilford Press. New York 1992, pp. 59-83.

<sup>23</sup> Pink, D.H.: *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books. New York 2012.

<sup>24</sup> O tych problemach zob. m.in. Knap-Stefaniuk, A., Karna, W.J.: *Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 1 (51), 2018, s. 143-151.



i outsourcingowego ma bezpośredni wpływ na sytuację na rynku pracy<sup>25</sup>. Patrząc przez ten kontekst koniecznym jest zatem budowanie organizacji już od fundamentów jej struktur jako instytucji wielokulturowej i zdolnej do funkcjonowania w takich warunkach. Dotyczy to również jej kapitału ludzkiego, w tym przede wszystkim kadry kierowniczej. Współcześni menedżerowie stojący na czele zespołów wielokulturowych powinni posiadać przede wszystkim zestaw umiejętności umożliwiających pracę w takim środowisku. W przeszłości najważniejszym elementem była znajomość języka obcego. Dzisiaj jest to standard, a od liderów i menedżerów wymaga się przede wszystkim elastyczności na zmiany kulturowe, odpowiedniego podejścia do stereotypów i różnic kulturowych oraz posiadania kompetencji umożliwiających rozwój podległych im zespołów. Ten zestaw cech pozwala nie tylko zminimalizować zagrożenie powstawania konfliktów na podłożu różnic kulturowych, ale również nie dopuszcza do narzucenia przez jedną kulturę drugiej swoich wartości, norm i wzorów zachowań. Badania, które autorzy niniejszego tekstu mają zamiar przeprowadzić, przyniosą odpowiedź na pytanie o korelację pomiędzy teorią a praktyką funkcjonowania zespołów wielokulturowych, szczególnie w kierunku rozwoju ich potencjału.

Podsumowując, należy również podkreślić, że menedżerowie zespołów międzykulturowych w swoich działach powinni kierować się przede wszystkim poszanowaniem i zrozumieniem odmienności, tolerancją wobec inności, umiejętnością identyfikacji różnic kulturowych, wysoką wrażliwością na aspekty kulturowe oraz akceptacją różnych stylów pracy i realizacji celów w zespole.

## Bibliografia

1. Adler, N. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS Kent.
2. Amaram, D.I. (2007). Cultural Diversity. Implications for Workplace Management. *Journal of Diversity Management*, 2, 4.
3. Burkiewicz, Ł. (2016). Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu. W E. Sowa-Bethane (red.), *Relacje międzykulturowe*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ignatianum w Krakowie.
4. Cox, T.H., Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5, 3.

---

<sup>25</sup> O tym problemie zob. m.in. Burkiewicz Ł.: Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu, [w:] Sowa-Bethane E. (red.): *Relacje międzykulturowe*. Wydawnictwo Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków 2016, s. 243-268.

5. Gottfredson, L.S. (1992). Dilemmas in developing diversity programs. In S.E. Jackson (Ed.), *Diversity in the workplace: Human resources initiatives*. New York: Guilford Press.
6. Griffin, R.W. (2014). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
7. Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, F. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
8. Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkow M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
9. Hofstede, G. (1980). *Culture Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Beverly Hills: Sage Publications.
10. Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. New Jersey: Princeton University Press.
11. Jabłońska, U. (2013). Nowe wyzwania: Zespoły międzykulturowe. *GFMP Management Focus*, 14.
12. Jankowska-Miśkiewicz, M. (2011). Kształtowanie organizacji wielokulturowej - strategie behawioralne. *Problemy Zarządzania*, 9, 4(34).
13. Knap-Stefaniuk, A., Karna, W.J. (2018). Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym. *Marketing i Zarządzanie*, nr 1(51).
14. Kouzes, M.J., Posner, B.Z. (2008). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Kucharski, J. (2017). Przywództwo w instytucjach kultury W Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ignatianum w Krakowie.
16. Lowney, Ch. (2003). *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company that Changed the World*. Chicago: Loyola Press.
17. MacLeod, D., Brady, Ch. (2011). *The Extra Mile: How to engage your people to win*. London: Prentice Hall Financial Times.
18. Morgan, G. (1989). Endangered Species: New Ideas. *Business Month*, 133, 4.
19. Ochieng, E.G., Price, A.D. (2009). Framework for managing multicultural project teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16, 6.
20. Pink, D.H. (2012). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
21. Rozkwitalska, M. (2011). *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
22. Rozkwitalska, M. (2012). Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 4(153).