

Izabela Bargieła, Stanisław A. Witkowski

Uniwersytet Wrocławski

ORGANIZACJE MIĘDZYNARODOWE NA TLE PRZEMIAN TOŻSAMOŚCIOWO-KULTUROWYCH

O tożsamości człowieka stanowi jego kultura.

E.T. Hall (cyt. za [Murdoch 1984, s. 82])

1. Wstęp

Idea tworzenia organizacji wielonarodowych i wielokulturowych poza niekwestionowanymi korzyściami przyniosła ze sobą wiele trudności organizacyjnych i problemów psychologiczno-społecznych. Przed menedżerami zarządzającymi takimi organizacjami pojawiły się nowe wyzwania, obejmujące swoim zakresem szeroko rozumianą problematykę integracji kulturowej pracowników odmiennych narodowości oraz przemian tożsamościowych będących efektem interferencji różnych kultur. Obcokrajowcy, wchodząc do nowej kultury i organizacji, mają naturalne obawy co do efektywności funkcjonowania oraz poziomu akceptacji ze strony nowo poznanej grupy zawodowej. Dyrekcje międzynarodowych firm nie mają w związku z tym łatwego zadania. Muszą godzić kilka różnych kultur: kulturę, w której dorastali, kulturę, w której pracują i kulturę zatrudniającego ich przedsiębiorstwa. Dlatego menedżer podejmujący się zarządzania grupami międzynarodowymi powinien wcześniej uświadomić sobie różnice kulturowe, szanując je i godząc. „Uświadomienie sobie różnic kulturowych według Trompenaarsa polega na rozumieniu stanów umysłu własnego i ludzi, których się spotyka” [Trompenaars 2002, s. 232]. Zadanie takiego menedżera jest niebywale trudne, ponieważ łączy w sobie wiedzę merytoryczno-praktyczną z zakresu zarządzania grupami ludzi oraz wymaga od niego włączenia do swoich działań treści kulturowych.

Przemiany tożsamościowo-kulturowe nie stanowią problemu *stricto* formalno-organizacyjnego, są tylko jednym z jego przejawów. Wykraczają poza sferę widoczną i namacalną, a wynikają ze zmiany w obszarze emocjonalno-mentalnym człowieka. Wiąże się to z nowym podejściem do wymiaru czasu i przestrzeni, cha-

rakterystycznym dla nowego etapu historii ludzkości. Młode pokolenia odrywają się mentalnie i emocjonalnie od przeszłości, tworząc nową jakość życia. Zmianę tę F. Jameson opisuje, jako stopniową utratę zdolności do przechowywania przeszłości. „Żyjąc w wiecznej terażniejszości i wiecznej zmianie, ludzkość wymazuje wszystkie te rodzaje tradycji, które wcześniejsze formacje społeczne musiały w taki, czy inny sposób ochraniać” (cyt. za [Bauman 2004, s. 71]). Anthony Giddens z kolei podkreśla nowo tworzącą się umiejętność człowieka późnej nowoczesności, wyrażającą się w „oddzielaniu od siebie czasu i przestrzeni, »oderwaniu« systemów społecznych od konkretnych realiów i kontekstów oraz większą refleksyjność między życiem społecznym, a wiedzą [...]. Miejsce w późnej nowoczesności staje się coraz bardziej złudne, ponieważ kształtują je odległe wpływy i odlegli ludzie. Determinuje je często to, co nie jest tutaj [Giddens 2001, s. 259].

Późnonowoczesny ład społeczny zakłada stworzenie sieci koordynacji działań wielu jednostek, które nie są współobecne. Wyraża się to m.in. w działaniu organizacji międzynarodowych, które wykorzystują różnice w czasie na świecie, by usprawnić prace w firmie i zmniejszyć koszty produkcji. Pracownicy jednej z amerykańskich organizacji przesyłają przed końcem pracy dane wymagające dokumentacji pracownikom na kontynencie azjatyckim, by otrzymać je gotowe z rana dnia następnego. I wszystko to po ośmiokrotnie niższych kosztach zatrudnienia [Bauman 2004, s. 260]! Sytuacja polityczno-gospodarcza, narastający proces globalizacyjny, mieszanie kultur oraz szukanie tańszych rynków zbytu i tańszej siły roboczej sprzyjają tworzeniu się organizacji wirtualnych, firm wielonarodowych i międzykulturowych.

2. Globalizacja tożsamości

Najbardziej narażona na wpływy nowych kultur jest tożsamość. W prawidłowo wykształconej strukturze tożsamości, pomimo zmiany kontekstu społecznego, rdzenna odrębność zostaje utrzymana [Marx 2000, s. 99]. Trudno odnaleźć się w nowej rzeczywistości, skoro wszystko, co nas otacza, jest nowe i zdecydowanie różni się od przyjętych kulturowo wyznaczników zachowania i sposobów interpretacji świata. A. Malewska-Peyre pisze, że tożsamość nie jest strukturą niezmiennych reprezentacji samego siebie, lecz zmienia się pod wpływem emocji i wiedzy. Najbardziej odporne na zmiany są wartości centralne, na których oparta jest cała struktura tożsamości. Natomiast największemu oddziaływaniu podlega struktura zewnętrzna tożsamości, konstytuowana przez takie kategorie, jak: społeczeństwo, prawo, kultura, grupy społeczne oraz postawy poznawcze i interakcje społeczne [Malewska-Peyre 1992, s. 24]. Te zewnętrzne struktury tożsamości są najbardziej elastyczne i w ich obszarze uwidaczniają się największe zmiany. P. Boski, prowadząc badania nad zmianami tożsamości kulturowo-narodowej Polaków na obczyźnie, doszedł do wniosku, że procesy akulturacji, czyli trwałego wejścia w kontakt z

kulturą odmienną od kultury macierzystej, prowadzą do zmian w strukturze tożsamości, tj. atrybutach kryterialnych i korelatywnych. Kryterialne atrybuty według Boskiego odnoszą się do wiedzy o symbolach kulturowych i stanowią warunek konieczny tożsamości narodowej [Boski 1992, s. 92]. Miano atrybutów korelatywnych nadał Boski zachowaniom odzwierciedlającym założenia normatywne i wartości danej kultury. Do pierwszych z nich zaliczamy: symbole kulturowe, wiedzę, znajomość, znaczenie osobiste, ewaluację i przynależność do grupy. Na atrybuty korelatywne składają się natomiast: wartości kulturowe, socjalizacja, internalizacja oraz zbieżność „ja” z prototypem. Osoby przebywające przez długi czas w obcej kulturze przejmują w procesie socjalizacji charakterystyczne dla tej kultury wartości. Jednocześnie upodobnieniu ulegają prototypy obu kultur, zatem składnik korelatywnej tożsamości macierzystej zostaje utrzymany [Boski 1992, s. 160]. Elastyczną naturę tożsamości podkreślają także A. Stuart, B.E. Ashforth, J.E. Dutton. Autorzy ci wyodrębnili dwie natury tożsamości: tożsamość stałą (*enduring identity*) i tożsamość ciągłą (*identity having continuity*). Natura tożsamości stałej zakłada, że tożsamość pozostaje taka sama przez cały czas jej trwania – ma w sobie aspekt niezmienności. Tożsamość w sensie ciągłym nagina się w swojej interpretacji i znaczeniu oraz rozszerza się pod wpływem czasu i kontekstu przy jednoczesnym nie naruszaniu przekonań i wartości rdzenia tożsamości.

„Ponowoczesność” stwarza więc zupełnie nowe warunki dla więzi narodowej i sposobów doświadczania tożsamości narodowej. Warunki te zdają się kierować działania, emocje i aspiracje jednostek ku innym formom życia zbiorowego, mniej związanym z „kontynuacją” bądź „trwaniem” pamięci o przeszłości, tak ważnych dla zbiorowości narodowej [Bokszański 2005, s. 171]. Według A. Giddensa: globalizacja, która dotyczy punktów przecięcia obecności i nieobecności, więzi społecznych, wydarzeń i relacji na odległość z kontekstami lokalnymi stanowi razem z tożsamością dwa krańce biegunowej, dialektycznej relacji między lokalnością, a globalnością [Bokszański 2005, s. 267].

Wizja „elastycznej” tożsamości może napawać optymizmem menedżerów organizacji międzynarodowych. Mogą oni liczyć na to, że osoby o tożsamości ponowoczesnej łatwiej zaaklimatyzują się w tworzonej przez nich międzynarodowej grupie pracowników oraz szybciej przyswoją sobie panujące tam zasady. Z. Bauman zakłada, że cechami jednostki o tożsamości ponowoczesnej są: wystrzeganie się zaciągania długofalowych zobowiązań, sprzeciwianie się wszelkiemu przywiązaniu do idei, ludzi czy miejsc, uniezależnianie przebiegu życia od (uprawiania) jednego zawodu, odmawianie przeszłości prawa do wywierania wpływu na teraźniejszość oraz unikanie stanu „bycia zdefiniowanym”, aby można było względnie łatwo pozbyć się każdej przyjętej tożsamości. Jak w związku z tym osoby o tożsamości ponowoczesnej będą funkcjonowały w organizacjach międzynarodowych? Należy przypuszczać, że ze względu na zewnętrzne wymagania zawodowe, do których można zaliczyć dużą mobilność, elastyczność oraz pracę w zmieniających się

warunkach, osoby takie będą bardziej niezależne od grupy, a zarazem mniej z nią związane. W konsekwencji może je cechować większa skłonność do zmiany miejsca pracy i mniejsza obawa przed zmianą w ogóle. Mogą to być osoby otwarte na doświadczenie, lubiące wyzwania i kreatywne, którym praca w grupach międzynarodowych przynosi dużo satysfakcji i wiedzy zarazem. Z drugiej strony osoby takie mogą być mało refleksyjne, zmienne oraz szukające wrażeń, skoncentrowane raczej na „mieć i wiedzieć” aniżeli „być”. Jako pracownicy mogą być dodatkowo bardzo wymagający i nie sprawdzają się w wykonywaniu czynności rutynowych.

3. Dylematy kulturowe w organizacjach międzynarodowych

Gwałtowne zmiany w gospodarce zmuszają firmy do zasadniczej modyfikacji sposobów funkcjonowania. Tysiące firm podjęło się tego zadania, jednak aż osiem na dziesięć prób wprowadzenia zmian kończy się całkowitym lub częściowym niepowodzeniem. Ze wszystkich tych zmian najtrudniejsza jest zmiana kultury [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 90]. Kultura organizacyjna jest kształtowana pod wpływem kilku czynników, wśród których można wymienić przekonania i działania członków organizacji oraz siłę sektora gospodarczego, w którym działa organizacja [Sułkowski 2002, s. 109]. Z badań zaprezentowanych przez S.P. Robbinsa wynika, że kultura społeczna wywiera również duży wpływ na kulturę organizacji. Niemieccy pracownicy filii IBM w Monachium ulegają np. w większym stopniu wpływom kultury niemieckiej niż kultury IBM [Robbins 1998, s. 423]. Wynika to z głęboko zakorzenionych w procesie socjalizacji wartości i przekonań, które wpływają na sposób interpretacji świata i są nam przekazywane wraz z wychowaniem i nabywaniem kompetencji społecznych, stanowią fundament tworzenia się tożsamości. Są również elementem różnicującym kultury i prowadzącym niejednokrotnie do nieporozumień. G. Hofstede pisze, że przyczyną wielu niepowodzeń jest ignorowanie różnic w sposobie myślenia partnerów [Hofstede 2000, s. 38]. Tymczasem menedżer w organizacjach międzynarodowych powinien odznaczać się dużą wrażliwością na różne kultury, zdolnością do adaptacji do nowych sytuacji, ukierunkowaniem na ludzi, odpornością na stres oraz poleganiem na sobie [Marx 2000, s. 278]. Przywódcy mało wrażliwi na zachodzące w organizacji konflikty, nie rozumiejący zachodzących w organizacji zmian, dyrektywni i skoncentrowani na sobie są nieefektywni w obszarze swojego działania.

O tym, jak spostrzegani są przywódcy krajów europejskich, świadczą wyniki międzynarodowego programu badań GLOBE zainspirowanego w 1993 r. przez Roberta House'a. Badania te, reprezentowane w kraju przez J. Mączyńskiego i S. Witkowskiego, wykazały, że najlepszymi cechami przywódczymi cieszyć się mogą przedstawiciele firm z Europy Północno-Zachodniej (w porównaniu z menedżerami z Europy Środkowej i Środkowo-Wschodniej), którzy przejawiają wyższą orientację na osiągnięcia i pracę zespołową oraz na unikanie niepewności. Osią-

gnęli oni ponadto wyższe wyniki na skalach inspirowania i motywowania podwładnych, uczciwości i rzetelności oraz wizji rozwijania organizacji. Okazali się również bardziej elastyczni i życzliwi w kontaktach, mniej konfliktowi oraz stosowali mniej procedur¹ [Mączyński, Witkowski 2001, s. 260-262].

Poza cechami przywódczymi istotnym dylematem stojącym przed zarządzającymi w różnych kulturach jest stopień centralizacji, czyli narzucania obcym kulturom reguł i procedur, które mogą uznać wręcz za obraźliwe, bądź decentralizacji, czyli zgody na to, by każda kultura zmierzała własną drogą. Silna centralizacja charakteryzuje np. firmy wielonarodowe, których oddziały kontaktują się częściej z centralą niż z innymi firmami należącymi do grupy. Nowe firmy międzynarodowe i ponadnarodowe dążą do przezwyciężenia tego problemu. Działają w różnych krajach i mają konkretne możliwości. W firmach międzynarodowych centrala rezygnuje z wpływania na regiony i kraje, zachowując rolę koordynującą, natomiast firmy ponadnarodowe rezygnują z centrali na rzecz policentrycznych wpływów z różnych części swej sieci [Trompenaars 2002, s. 221]. Firmy ponadnarodowe, np. Shell International Petroleum Company, dają możliwość wykorzystania charakterystycznych dla danego regionu wartości przejawiających się w działaniach marketingowych i produktach regionalnych organizacji ponadnarodowej. Warto pamiętać także o sposobie przejawiania emocji oraz wyczuciu humoru, zwłaszcza gdy kierowane są one do osób z kultur, w których przywiązuje się szczególną wagę do zachowania twarzy i statusu (np. Indonezja). W artykule K. Małowieckiej czytamy o „pozajęzykowym” wymiarze kultury, którego zrozumienie może w dużym stopniu przyczynić się do osiągnięcia szybkiego i spektakularnego sukcesu w kontaktach biznesowych. Brak wiedzy o kulturze i kraju kontrahenta może prowadzić do pierwszych biznesowych nieporozumień. Na przykład traktowanie kobiety-menedżera przez pryzmat jej seksualności może spotkać się w środowisku amerykańskim z wielką dezaprobatą, nieprzychylnością oraz asertywnym odmówieniem współpracy. Objawem *faux pas* w oczach Amerykanina będzie również rozbawianie towarzystwa żartami o wydzwisku rasistowskim. Opisane przypadki nieporozumień wynikają z ogólnie słabej znajomości kodów porozumiewania się klientów Amerykanów w relacjach zawodowych i biznesowych [Małowiecka 2005].

Konfliktogenne sytuacje powstają także z powodu odmiennych oczekiwań co do sposobu odgrywania roli oraz procesu komunikowania się. Wiąże się to z indywidualnym odczytywaniem informacji oraz nakładaniem na nie postaw, nastawień, opinii i innych procesów wiążących się z indywidualnym odczytywaniem informacji [Murdoch 1999, s. 52].

W kulturach wysokokontekstowych np. dużą rolę odgrywają aluzje, podteksty i przekazy pośrednie. Natomiast w kulturze niskokontekstowej przekaz ten jest bez-

¹ Badacze programu wyszli z założenia, iż uznawane w danej kulturze normy i wartości wywierają wpływ zarówno na praktyki organizacyjne, jak i preferencje w zakresie cech i zachowań przywódczych.

pośredni, jasny, a znaczenie dosłowne. Oznacza to, że w takich krajach, jak Japonia, Chiny, czy Polska należy być szczególnie świadomym wypowiedzianych słów. Z kolei np. w Szwajcarii czy USA treściowy przekaz informacji jest stawiany ponad jego formą.

Przy omawianiu zagrożeń kulturowych dobrze jest uświadomić sobie wagę i prawdopodobieństwo wystąpienia wielu mechanizmów psychologicznych i społecznych powstałych w wyniku zetknięcia się odmiennych kultur. W nowym otoczeniu bardzo łatwo o doświadczenie przejawów rasizmu, etnocentryzmu czy ksenofilii, bardzo trudno również pokonać myślenie stereotypowe. Te uogólnione, niepodatne na zmiany, społecznie podzielane, a przede wszystkim stanowiące element kultury danej społeczności schematy stanowią wyjątkowe zagrożenie [Wojciszke 2002, s. 68]. Amerykanom przypisuje się np. zaściankowość, czyli patrzeć na świat wyłącznie z własnego punktu widzenia, oraz poglądy etnocentryczne. Dodatkowo rodowici Amerykanie spostrzegani są jako zimni, niewiarygodni oraz nieokazujący należnego szacunku. Brak szacunku u Amerykanów podkreślają szczególnie członkowie kultur wysokokontekstowych, których obywatele są drażliwi na niską kontrastowość komunikacji tych kultur [Robbins 1998, s. 43].

Wyrazem buntu i oporu wobec szerzących się przejawów deprecjonowania grup obcych stał się nurt zwany relatywizmem kulturowym². Powodzenie imigranta w nowym kraju będzie w wielkiej mierze zależało od uświadomienia sobie własnego etnocentryzmu i zrozumienia cudzego [Boski 1992, s. 16]. Warunkiem uwolnienia się od tendencji dyskryminujących grupy obce byłoby także unikanie różnicowania poznawczego [Jarymowicz 1992, s. 227]. Poznawcza kategoryzacja jest jednak podstawą budowania własnej tożsamości i pociąga za sobą konsekwencje w postaci społecznej dyskryminacji. Gdy pojawia się motywacja do różnicowania, a zarazem staje się to utrudnione, powstające napięcia popychać mogą do pochoptych kategoryzacji, stygmatyzacji czy dyskryminacji [Jarymowicz 1992, s. 226]. Kontakt z nową, odmienną kulturą prowadzi także do zjawiska szoku kulturowego. Ma ono miejsce wówczas, gdy nasze oczekiwania co do funkcjonowania w organizacji mijają się z rzeczywistością. Konsekwencje szoku ujawniają się najczęściej w postaci napięcia, poczucia utraty i odrzucenia, niespójności ról społecznych, wartości oraz zakłócenia poczucia tożsamości, a także niepokoju i poczucia bezradności wynikającego z niemożności poradzenia sobie w zmieniającym się otoczeniu [Witkowski, Łuźniak 2003]. Efektem szoku kulturowego jest odzwierciedlenie zmian tożsamościowych, intelektualnych i emocjonalnych, a podstawowym warunkiem sprawnego przystosowania się do funkcjonowania w środowisku międzykulturowym jest konieczność zaakceptowania tych zmian. Na szybkość i prawidłowy

² „Relatywizm kulturowy” uznaje, że żadna kultura nie dysponuje kryterium absolutnym, które uprawniałoby ją do przyznawania „wyższości” lub „niższości” wytworom innej kultury [Hofstede 2000, s. 42].

przebieg procesu adaptacji do nowych warunków wpływają m.in. czynniki intelektualno-osobowościowe, stopień przywiązania jednostki do własnej tradycji, odległość między spotykającymi się kulturami oraz kontekst społeczny³ [Witkowski, Łuźniak 2003, s. 78].

Przełamanie podziałów kulturowych jest znacznie trudniejsze w krajach kolektywistycznych: Japonii, Indiach, Egipcie, Brazylii czy Francji. W społeczeństwach tych własna grupa zawsze zapewnia opiekę i obronę w zamian za lojalność, a grupy o odmiennym pochodzeniu kulturowym wydają się jeszcze bardziej obce niż inne grupy obce z własnej kultury [Hofstede 2000, s. 308]. E. Marx opisuje pojawiającą się w nowym otoczeniu niepewność, samotność, tęsknotę za przyjaciółmi i rodziną oraz trudności związane z życiem towarzyskim czy społecznym. By nawiązać współpracę z członkami grup odmiennych kulturowo, praktykuje się stworzenie warunków, w których obie strony mogłyby się spotkać na równych zasadach. Rolę takiego neutralnego gruntu mogą spełniać kluby sportowe, uniwersytety, organizacje pracy czy armia [Hofstede 2000, s. 308]. Spotkania na szczeblu pozazawodowym mogą wiele nauczyć i pomóc rozładować nieprzyjemne emocje. Świadomość konfliktów zachodzących na styku różnych kultur i nacji na tle rasowym, politycznym, religijnym, czy kulturowym powinna popychać międzynarodowego menedżera do działań prewencyjno-zapobiegawczych, np. w postaci szkoleń międzykulturowych oraz manifestowania własnej przykładowej postawy. Jednym z celów szkolenia międzykulturowego jest uczulenie na fakt ciągłego zaangażowania w proces nadawania znaczenia działaniom i przedmiotom, które są obserwowane [Trompenaars 2002, s. 232]. Tematyka poruszana na tego typu szkoleniach obejmuje świadomość kulturową, umiejętności negocjacyjne i zarządcze na płaszczyźnie różnych kultur, komunikację kulturową, pracę grupową, kulturę oraz efektywność organizacyjną, a także aspekty kulturowych fuzji i przejęć [Marx 2000, s. 289]. G. Hofstede poza kursami „świadomości i wiedzy kulturowej” wymienia metodę samoszkolenia zwaną asymilatorem kulturowym, w skrócie CA (*culture assimilator*). Jest to specjalnie opracowany zestaw edukacyjny, w którym są przedstawione przypadki osób z innej kultury w sytuacji zetknięcia się z kulturą im obcą [Hofstede 2000]⁴.

Dla E. Halla najistotniejszą rolę w procesie nabierania kompetencji kulturowych odgrywa sposób komunikowania się. Podobnego zdania jest G. Hofstede, według którego komunikacji międzykulturowej można nauczyć się poprzez *uświadomienie* sobie różnic kulturowych oraz innego zaprogramowania umysłu, *zdoby-*

³ Kontekst społeczny określa, w jakim stopniu menedżer może liczyć na wsparcie ze strony przełożonych i podwładnych, mentora i osób odpowiedzialnych za komunikację w organizacji [Witkowski, Łuźniak 2003, s. 78].

⁴ Długookresowe badania oceny stosowania asymilatorów wykazały, że skutecznie rozbudzały one świadomość studentów i uczuły na różnice kulturowe przy kontaktach z przedstawicielami innych kultur [Hofstede 2000].

cia wiedzy na temat symboli, bohaterów i rytuałów danej kultury oraz dzięki *nabyciu umiejętności* rozpoznawania i używania symboli tejże kultury [Hofstede 2000, s. 333]. Prawidłowe przystosowanie z upływem czasu odzwierciedla się poprzez: większą pewność siebie, poprawę umiejętności słuchania, podniesienie poziomu tolerancji i cierpliwości, zwiększenie poziomu wrażliwości na inne kultury, lepsze rozumienie ludzi, zwiększenie asertywności i niezależności, większe umiejętności dyplomatyczne oraz większą elastyczność [Marx 2000, s. 98]. Pozytywne efekty przemian widoczne są dzięki przyjęciu czterech głównych postaw: zrozumienia, empatii, tolerancji oraz chęci komunikowania się [Griffin 2004, s. 194].

4. Wnioski

Świat nauki i techniki szykuje nam nieustannie nowe wyzwania, które wpływają na funkcjonowanie oraz wizję pojmowania świata. Są dla nas ciekawe i inspirujące. Dla pracowników organizacji międzynarodowych mogą być okazją do poznania nowych sposobów pojmowania rzeczywistości, odmiennych stylów zarządzania i sposobów rozwiązywania problemów. Mogą okazać się dobrą okazją do rewizji naszych dotychczasowych poglądów i wyboru najlepszych rozwiązań. Bądźmy jednak świadomi, że za możliwością poznania innych światów organizacyjnych kryje się niebezpieczeństwo przedmiotowego wchłonięcia bądź odrzucenia. Mając na uwadze niepewność akceptacji oraz adaptacji do pracy w warunkach styku z innymi kulturami, menedżerowie organizacji międzynarodowych stoją przed zadaniem stworzenia warunków sprzyjających tworzeniu się nowej, międzynarodowej tożsamości organizacyjnej.

Literatura

- Ashforth A., Stuart B.E., Dutton J.E., *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*, "Academy of Management Review" 2000, styczeń, vol. 25 Issue 1, part II.
- Bauman Z., *Globalizacja i co z tego dla ludzi wynika*, PIW, Warszawa 2000.
- Bokszański Z., *Tożsamości zbiorowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Boski P., *O byciu Polakiem w ojczyźnie i o zmianach tożsamości kulturowo-narodowej na obczyźnie*, [w]: P. Boski, M. Jarymowicz, H. Malewska-Peyre, *Tożsamość a odmienność kulturowa*, Instytut Psychologii PAN, Warszawa 1992.
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Jarymowicz M., *Tożsamość, jako efekt rozpoznania siebie wśród swoich i obcych*, [w]: P. Boski, M. Jarymowicz, H. Malewska-Peyre, *Tożsamość a odmienność kulturowa*, Instytut Psychologii PAN, Warszawa 1992.

- Malewska-Peyre H., *Ja wśród swoich i obcych*, [w]: Boski P., Jarymowicz M., Malewska-Peyre H., *Tożsamość a odmiennność kulturowa*, Instytut Psychologii PAN, Warszawa 1992.
- Makin P., Cooper C., *Organizacje a kontakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Małowiecka K., *Poza językiem*, „Personel i Zarządzanie” 2005 nr 6.
- Marx E., *Przetamywanie szoku kulturowego*, Placet, Warszawa 2000.
- Mączyński J., Witkowski S., *Międzykulturowa percepcja przywództwa 2001*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 900, AE, Wrocław 2001.
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Price W., Crapo R., *Psychologia w badaniach międzykulturowych*, GWP, Gdańsk 2003.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Sulkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Witkowski S., Łuźniak M., *Menedżer w organizacji ponadnarodowej – adaptacja kulturowa i zarządzanie zespołami międzykulturowymi*, „Organizacja i Kierowanie” 2003 nr 4 (114).
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

INTERNATIONAL ORGANIZATIONS ON THE BACKGROUND OF IDENTIFICATION AND CULTURAL TRANSFORMATIONS

Summary

This article refers to the issues of identification and cultural transformations and the challenges that appear for the managers who administer intercultural groups. The main problem mentioned concentrates on conflicts and threats which result from misunderstanding of national, cultural or racial background. These are for example the problems caused by lack of knowledge about different manners of intercommunication, perception of reality and other social and psychological mechanisms which disturb communication in international organizations. The huge meaning of management abilities essential for the drives of international groups or the manners of reduction of conflicts and the elimination of threat is also underlined in the present work.