

Izabela Westphal

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

ZNACZENIE KOMPETENCJI INTERKULTUROWEJ MENEDŻERA MIĘDZYNARODOWEGO

Przedsiębiorstwa rozwijają paletę produktów i usług, dzięki sprzedaży których pragną stałego, finansowego sukcesu. Sukces finansowy jest jednak wynikiem procesu z wieloma czynnikami wpływu, które ulegają zmianie i częściowo są od siebie wzajemnie zależne. Tak było wczoraj, jest dziś i jutro w wolnej gospodarce także tak będzie. W przeszłości czynniki wpływające na procesy w przedsiębiorstwie, tak jak i dzisiaj, ulegały zmianom. Coraz częściej jednak zmiany te pojawiały się w coraz krótszych odstępach czasu z uwagi na to, że wymiary i kompleksowość także przybierały na wielkości, a poziomy ryzyka wzrastały. Skalę działania i różnorodność kulturową dodatkowo skomplikował fakt, że świat znajduje się w okresie naruszonej równowagi czterech procesów społeczno-ekonomicznych, wywołanym ich jednoczesnym nałożeniem się. Do procesów tych zaliczyć należy: upadek komunizmu, dominację technologii opartych głównie na potencjale intelektualnym, demograficzne przeobrażenia świata oraz gospodarkę globalną [Gazda 2000, s. 133-135]. Do tych procesów dołączyć można zmiany zachodzące w obrębie wartości społecznych (szczególnie upadek etyki pracy), zmiany zachodzące w strukturze i funkcjach instytucji społecznych, a zwłaszcza w rodzinie, zmiany zachodzące w strukturze społecznej i w strukturze życia poszczególnych społeczności i narodów w różnych obszarach świata oraz postępujące przesunięcie w układzie potęgi gospodarczej z Ameryki Północnej w kierunku basenu Oceanu Spokojnego [Frankowicz 2000, s. 67-68]. Zanikają narodowe gospodarki, powiększa się rozdział między interesami globalnych korporacji z własnym światopoglądem a narodowymi rządami, które koncentrują się tradycyjnie na dobrobycie swoich wyborców. Ponadto niektóre kraje rozpadają się, regionalne bloki handlowe rosną, a elementy globalnej gospodarki stają się coraz ściślej powiązane ze sobą. Międzynarodowa aktywność przedsiębiorstw rośnie, a międzynarodowe rynki rozrastają się do rynku światowego.

Przedsiębiorstwa wciąż poszukują nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Dostęp do większych zasobów, wystawienie na działanie większej liczby bodźców dotyczących potrzeb klientów oraz osadzenie tego w wielości kultur to atrybuty, z których trzeba umieć skorzystać.

Otoczenie społeczno-kulturowe [Stonehouse, Hamill, Cambell, Purdia 2001, s. 82], jako jedna z sił globalnego makrootoczenia, to: zbiór wartości, postaw i wierzeń; zróżnicowane style życia i upodobania; etyka; standardy i postawy wobec pracy; poziom edukacji i wykszolenia; język; zagadnienia ekologiczno-środowiskowe; postawy religijno-moralne; zagadnienia zdrowotne i pokrewne; otwartość na produkty międzynarodowe i nowe technologie; indywidualizm a kolektywizm (w kulturze narodowej).

Zasoby podstawowe, zarówno rzeczowe, jak i finansowe, stały się w dużej mierze porównywalne, zaczęto więc poszukiwać dodatkowych źródeł przewagi konkurencyjnej. W wielu przypadkach najcenniejszym zasobem firmy okazała się jej wewnętrzna kultura, a im bardziej odmienna, tym czasami nawet lepiej. Na pierwszy plan wysunęło się dążenie do stworzenia wielokulturowego, międzynarodowego koncernu, w oparciu o różnorodność kulturową.

Różnorodność kulturowa [Griffin 1998, s. 705-707] istnieje w grupie lub organizacji, której członkowie różnią się od siebie pod względem wieku, płci lub narodowości. Innymi wymiarami różnorodności mogą być: kraj pochodzenia, zatrudnienie osób niepełnosprawnych w sensie fizycznym i umysłowym, osoby samotnie wychowujące dzieci, ludzie o innych orientacjach seksualnych, ludzie nieuleczalnie chorzy (HIV), ludzie o szczególnych preferencjach w zakresie żywienia (wegetarianie), a także ludzie o odmiennych poglądach politycznych [Griffin 1998, s. 711].

Różnorodność kulturowa stała się najsilniejszym i najbardziej dynamicznym współczynnikiem funkcjonowania organizacji. Przyczynami wzrostu różnorodności są zmiany w ustawodawstwie i działaniach prawnych, zmiany demograficzne siły roboczej, rosnąca świadomość tego, że różnorodność podnosi znaczenie siły roboczej, oraz ruch w kierunku globalizacji. Różnorodność geograficzna związana jest z lokalizacją filii firmy i jej odległością od centrali. Odległość w sensie geograficznym oraz kulturowym i często idąca z nimi w parze wielkość przedsiębiorstwa wpływają na zwielokrotnienie się skali różnych zjawisk występujących w przedsiębiorstwie, w porównaniu z przedsiębiorstwami krajowymi lub małymi, lub ich zmutowanie. Są to zjawiska zarówno pozytywne, jak i negatywne. Zróżnicowanie zewnętrzne wymusza zróżnicowanie wewnętrzne. Sytuacja ta wymaga [Funk 2000, s. 359-360] działań wszystkich odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, a przede wszystkim menedżerów i specjalistów. Polityka personalna, jej międzynarodowe ukierunkowanie, zintegrowanie ze strategią przedsiębiorstwa i zastosowanie w całym przedsiębiorstwie, stają się coraz ważniejszym czynnikiem konkurencyjności. Wiedza i umiejętności służą optymalizacji międzynarodowej aktywności

przedsiębiorstwa, a w przedsiębiorstwach tworzy się klimat i kultura organizacyjna, w której międzynarodowa współpraca jest rzeczą zupełnie naturalną.

W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stwierdzeniem [Twisk 1995, s. 123-124], że każdy menedżer, który pracuje w międzynarodowym, wielonarodowym przedsiębiorstwie, jest także menedżerem międzynarodowym, nawet jeśli na płaszczyźnie zawodowej nigdy nie przekroczył granic własnego kraju.

Trudno się w pełni zgodzić z taką definicją, gdyż doświadczenie delegowania do pracy za granicę wydaje się być doświadczeniem wyjątkowym, dopełniającym międzynarodowy aspekt pracy menedżera. Porównywalnym doświadczeniem lub jego brakiem może być zestawienie „przedsiębiorstwa handlu zagranicznego” z „przedsiębiorstwem międzynarodowym”, w którym kontakt z zagranicą jest, ale bez podejmowania bezpośredniej aktywności. Można powiedzieć, że jest to odarcie się, często dobrowolne, z porcji doświadczeń empirycznych przedmiotowych bądź podmiotowych. Autorka przyjmuje, że *menedżerem międzynarodowym* jest ten, kto legitymuje się przynajmniej 3-miesięcznym doświadczeniem menedżerskim spoza granic własnego kraju czy obszaru kulturowego.

Istotą przywództwa i doskonałości działania menedżera międzynarodowego/globalnego jest właściwe odczytanie przez niego ról [Nowakowski 2000, s. 161]: międzykulturowego łącznika, międzykulturowego negocjatora, kosmopolity, kreatora procesu międzynarodowej synergii, lidera działającego na skrzyżowaniu kultur. Największym jednak wyzwaniem dla menedżerów międzynarodowych jest zarządzanie kulturową i geograficzną różnorodnością. Kierowanie różnorodnością kulturową może zwiększyć efektywność organizacji. T. Cox, profesor z Uniwersytetu w Michigan, wysunął sześć argumentów na potwierdzenie tej tezy [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 205-207]: skuteczne integrowanie pracowników w miarę dywersyfikacji organizacji obniża wzrost kosztów; zdobycie dobrej opinii w sprawach kierowania różnorodnością wygrywa rywalizację o najlepszych pracowników; wycucie i wrażliwość kulturowa osób z innych krajów powinny wpłynąć na zwiększenie skuteczności działań marketingowych; różnorodność punktów widzenia wpływa na podwyższenie poziomu twórczości i na podejmowanie skuteczniejszych decyzji dzięki różnym punktom widzenia i gruntowniejszej analizie krytycznej; i wreszcie argument dotyczący elastyczności systemu w reagowaniu na zmiany w otoczeniu.

Menedżer międzynarodowy, aby skutecznie kierować różnorodnością kulturową, powinien wykazywać się odpowiednimi kompetencjami menedżerskimi, z których najważniejszą jest kompetencja interkulturowa. Kompetencje menedżerskie składają się z wiedzy i umiejętności oraz motywów, cech i postaw, połączonych w sposób przyczynowo-skutkowy z wysoką efektywnością pracy kierowniczej, którą dodatkowo wspiera zdobyte doświadczenie zawodowe [Westphal 2003, s. 63].

Na *kompetencję interkulturową* menedżera międzynarodowego składają się umiejętności, wśród których jednymi z ważniejszych wydają się być: umiejętność

otwarcia się na inne narodowe kultury, umiejętność rozumienia lokalnych subtelnosci kultur organizacyjnych za granicą, zdolność do działania oraz umiejętność interkulturowej komunikacji.

Interkulturowa komunikacja to integralna część kompetencji interkulturowej. Wyłania się teza, że w obliczu ponadnarodowej integracji różnych organizacji wymagać się będzie od menedżerów i specjalistów, żeby potrafili rozpoznać specyficzne kulturowe aspekty zarządzania przedsiębiorstwem oraz „przy przekraczaniu granic” umieli obchodzić się z kulturowymi różnicami. Pojawi się konieczność dobrego rozpoznania własnej elastyczności kulturowej oraz własnej możliwości zintegrowania kulturowego, gdyż przede wszystkim menedżerowie, ale także i specjaliści, będą musieli przeanalizować własny sposób wewnętrznego odczuwania oraz wzorzec zachowań w stosunku do innych, bez natychmiastowego osądzania i pogłębiania stereotypów. Często, w obliczu nieporozumień w komunikacji interpersonalnej powstałych na gruncie różnic kulturowych, może dojść do wystąpienia indywidualnego szoku kulturowego, którego przewyciężenie możliwe jest dzięki wcześniejszemu przygotowaniu i ukształtowaniu tak potrzebnej wtedy umiejętności. Szok jest swego rodzaju fenomenem, a wystąpić może w sytuacji delegowania pracownika, najczęściej menedżera lub specjalisty, za granicę, w obce otoczenie kulturowe, w celu wykonania tam określonego zadania. Szok wywołuje silną blokadę przed napotkaną kulturą oraz stereotypizację [Griffin 1998, s. 61-210; Weidmann, s. 39-43].

Umiejętność do działania obejmuje wkład wszystkich umiejętności pewnej jednostki interwencji w otoczenie, włączając w to jego motywację i system wartości. Odnaleźć tu można po części m.in. kompetencje specjalistyczne stosowanych metod działania, społeczne, decyzyjne, językowe itd. Jest to umiejętność i gotowość człowieka do rozwiązywania zawodowych i pozazawodowych sytuacji dzięki zorientowanemu, racjonalnemu i komunikatywnemu działaniu, uwzględniającemu ważne informacje i doświadczenia pochodzące z innych kultur [Weidmann, s. 64].

Menedżer legitymujący się kompetencją interkulturową powinien wyróżniać się pewnymi cechami, do których należą m.in.: kosmopolityzm, umiejętność komunikacji międzykulturowej, uwrażliwienie na problemy kulturowe, umiejętność przystosowania się, osiąganie wysokich efektów w działaniu na skrzyżowaniu kultur czy umiejętność osiągania synergii kulturowej [Nowakowski 2000, s. 160-163]. Kosmopolityzm jest cechą przywódcy otwartego na różnice kulturowe, innowacyjnego i elastycznego w konfrontacji z innymi kulturami, wobec których przyjmuje on stanowisko pełne szacunku, ale i aktywności, zdolnego do działania w sytuacji i z ludźmi o innych postawach kulturowych. Komunikacja międzykulturowa jest cechą przywódcy zdolnego do akceptowania różnych, uwarunkowanych kulturowo, indywidualnych potrzeb, wartości, standardów, oczekiwań. Rozumienie znaczenia i roli czynnika kulturowego w komunikacji między ludźmi pochodzącymi z różnych kultur jest warunkiem opanowania zdolności zarządzania tymi ludźmi. Uwrażliwienie na problemy kulturowe jest cechą przywódcy zdolnego do integro-

wania problemów kulturowych i wpływu tych problemów na ogólne zachowania ludzi. Menedżer taki jest zdolny do wykorzystania znajomości kwestii kulturowych do budowania efektywnych relacji międzyludzkich. Dzięki efektywnemu przystosowaniu się do specyfiki obcej kultury (akulturyzacja) menedżer uniknie etnocentryzmu, a dzięki rozpoznawaniu wpływu kultury na proces zarządzania jest on w stanie dostrzec uwarunkowania, jakim podlegają wszelkie elementy czy etapy procesu zarządzania. Pewne działania lub postawy menedżerów mogą być nieakceptowane w jednej kulturze i mogą powodować kolizje w innych kulturach. Osiąganie wysokich efektów w działaniu na skrzyżowaniu kultur jest cechą przywódcy, który potrafi umiejętnie stosować nabytą wiedzę do podnoszenia efektywności pracy podległych mu zespołów ludzkich. Działanie na skrzyżowaniu kultur wymaga stosowania praktycznych instrumentów, pozwalających na przekraczanie barier i ograniczeń wynikających z wielonarodowego otoczenia i unikanie sytuacji groźących kolizjami kulturowymi. Dzięki umiejętności osiągania synergii kulturowej, polegającej na wydobywaniu podobieństw i wspólnych cech, menedżer międzynarodowy łączy najlepsze elementy istniejące w różnych kulturach i poszukuje ich najszerzego zastosowania w innych kulturach, a dzięki wprowadzaniu kultury pracy w środowisku pracy ludzi przyczynia się, jako menedżer o orientacji globalnej, do współtworzenia jej nowego obrazu.

Homogenizacja kultury światowej jest procesem, który dokonuje się mimo barier i sprzeciwów i jest wspierany przez osiągnięcia techniczne i cywilizacyjne.

O wysokim stopniu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa i jego optymalnym modelu, jeśli chodzi o kulturę organizacyjną, można powiedzieć wtedy, gdy zjawisko „wielokulturowości” (czyli pochodzenie etniczne, rasa, religia, płeć, sprawność fizyczna, orientacja seksualna i wiele innych wymienionych wyżej) jest zjawiskiem pozytywnym, o dużym znaczeniu dla organizacji oraz gdy ludzie wywodzący się z tych rozmaitych środowisk mogą współistnieć i cieszyć się powodzeniem w danej organizacji.

Połączeniem i wspólnym rozpatrywaniem pojęcia kultury organizacyjnej i pojęcia internacjonalizacji zajmuje się dziś wiele międzynarodowych przedsiębiorstw, które wkroczyły na drogę zmian interkulturowych (*cross cultural change*). Ohmae w swojej książce *Triad Power* [Ohmae 1985, s. 82] napisał, że firmy globalne stoją jedną nogą w każdym z trzech centrów gospodarczych uprzemysłowionego świata: w Stanach Zjednoczonych, w Europie i w uprzemysłowionej Azji.

Zastanawiając się nad kompetencją interkulturową menedżera międzynarodowego, należy postawić pytanie [Hann 1995, s. 71], czy Europa może służyć jako przyszłe pole ćwiczeń dla wielokulturowych działań przygotowujących menedżera do zadań w Azji. Co prawda słowa Konfucjusza (551- 478 p.n.e.): „natura ludzi jest wciąż taka sama, to, co ich różni, to obyczaje” [Weidmann, s. 41] napawają nadzieją, jednak założenie, że „Azja Wschodnia myśli inaczej” [Abeg 1995, s. 71] lekko je przyćmiewa. Powodem niezbyt dobrych wyników, na przykład niemieckich przedsiębiorstw międzynarodowych obecnych na rynkach Azji Wschodniej,

nie wydaje się być jedynie brak znajomości azjatyckiej kultury, mentalności czy języka, lecz brak zdolności konkurencji niemieckich menedżerów i przedsiębiorstw w Azji oraz brak czujności i woli podporządkowania się globalnie zmieniającemu się otoczeniu i warunkom rynkowym.

W rozważaniach dotyczących rynku i obszaru kulturowego „azjatyckich tygrysów” pojawia się pojęcie kompetencji azjatyckich czy panazjatyckich [Schneidewind 1991, s. 43-58], obejmujących [Hann 1995, s. 72]: nauczanie się właściwego międzyludzkiego postępowania z Azjatami; pojęcie, zrozumienie i ćwiczenie obcych dla nas wzorów zachowań i działań; przełamywanie bariery językowej; unikanie przez menedżerów błędów w postępowaniu w życiu codziennym i zawodowym naznaczonym silnie przez Konfucjusza lub przez buddyzm oraz umiejętność zrozumienia i nauczania się prawdziwego szacunku w stosunku do rzeczywistego i aktualnego azjatyckiego myślenia i odczuwania.

Kto dziś pojawia się w Azji, aby tam zarządzając, odnieść sukces, musi umieć oderwać się od swojej „eurocentryczności”. Tylko wówczas, gdy będzie w stanie oderwać się od głęboko zakorzenionych przyzwyczajęń i sposobów zachowań oraz przyjąć inną logikę myślenia i działania, osiągnie sukces, czyli kompetencję interkulturową.

W literaturze przedmiotu podkreśla się silne sprzężenie zwrotne pomiędzy kulturą przedsiębiorstwa i menedżerami. Ogilivie pisze [1995, s. 25], że kulturę przedsiębiorstwa powinno się rozumieć jako zewnętrznie widoczne, a wewnętrznie odczuwalne wartości, którymi kierują się w swych działaniach menedżerowie. A chodzi tu o przyjmowane przez nich postawy w stosunku do wykonywanych zadań, postawy w stosunku do produktu, do kolegów, do kierowania i do przedsiębiorstwa, a także o postrzeganie systemu w przedsiębiorstwie. Ogromna rola menedżerów polega zatem na tworzeniu kultury przedsiębiorstwa, dlatego odpowiedni profil kompetencji menedżerskich niezbędny jest po to, aby było możliwe stworzenie właściwej kultury przedsiębiorstwa, adekwatnej do planów umiędzynarodowienia działalności. Sposób, w jaki internacjonalizacja wpływa na profil kompetencji menedżerskich, wyznaczany jest poziomem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa i przyjętą przez to przedsiębiorstwo postawą. Najbardziej sprzyjającymi warunkami są orientacja geocentryczna oraz chęć wykorzystania różnorodności kulturowej dla zdobycia przewagi konkurencyjnej, a także brak znacznego oporu przed zmianą.

Właściwe zarządzanie różnorodnością i wielokulturowością powinno mieć na celu efektywność i skuteczność prowadzącą do wypracowania przewagi konkurencyjnej. Kryteria międzynarodowej efektywności menedżera bądź jego sukcesu za granicą są często trudne do zdefiniowania, tak jak niełatwe jest zaproponowanie uniwersalnego profilu kompetencji dla menedżera międzynarodowego.

Pracownicy jednej z firm doradczych, zajmującej się od wielu lat problematyką idealnej interkulturowej osobowości menedżerskiej, opierając się w swych poszu-

kiwaniach na zaproponowanym przez Hofstede i de Raada pięcioczynnikowym modelu osobowości [Twisk 1995, s. 128] oraz na interpretacji poszczególnych jego czynników, zaproponowanych przez Costa i McCrae'a [1992, s. 129], doszli do wniosku, że nie istnieje jedna, idealna osobowość interkulturowa, a wynika to według nich z tego, iż grupy menedżerów międzynarodowych są niejednorodne.

W poszukiwaniu wspólnego mianownika można nakreślić pewne komponenty, przez rozwinięcie których tworzyć można indywidualne profile menedżerów międzynarodowych. Komponenty międzynarodowej efektywności wyróżnili Kealey i Ruben [Twisk 1995, s. 125-126], a zaliczyli do nich: indywidualne i rodzinne dopasowanie i zadowolenie, zawodowe kompetencje oraz interkulturową interakcję.

Wraz z szybkością pojawiania się zmian wzrasta zapotrzebowanie na kulturę zmiany i kulturę uczenia się. Międzynarodowy menedżer kultury uczącej się powinien posiadać następujące kompetencje [Tuchtfeldt 1993, s. 238-239]: umiejętność dzielenia wartości, ideałów i celów w sposób przekonujący; umiejętność fascynowania pracowników wizją przyszłości; umiejętność przyjmowania na siebie roli agenta zmian; umiejętność komunikacji; umiejętność uczenia się jako najważniejszej kompetencji, warunku wprowadzenia w życie pozostałych.

Aspekt interkulturowości jest wielokrotnie złożony, na pełną kompetencję interkulturową składać się może nawet kilkanaście umiejętności interkulturowych, które dążą do osiągnięcia kompetencji. Należy do nich m.in.: *kompetencja do działania*. W swym interkulturowym wymiarze wymaga ona opanowania np. trzech umiejętności: umiejętności analizy własnej i obcych kultur w celu oszacowania rozmiaru i charakteru kulturowych różnic, indeksów wartości, które staną się podstawą wyjaśnienia kulturowych różnic w stylach kierowania, wzorach komunikowania się, motywacji do pracy; umiejętności syntezy, czyli zauważenia specyficznych dla danej kultury osobliwości z dziedziny praktyk menedżerskich, oraz umiejętności adaptacji, czyli wartościowania i uwzględniania ważnych informacji i doświadczeń pochodzących z obcych kultur. Inną kompetencją z grupy interkulturowych jest *kompetencja interkulturowej komunikacji*, na którą składają się umiejętności językowe (przynajmniej dwa języki obce) w aspekcie czynnościowym, czyli z gotowością prowadzenia rozmów, oraz umiejętności komunikacji niewerbalnej wraz ze znajomością wartości, standardów i oczekiwań innych kultur. Kolejną kompetencją w tej grupie jest *kompetencja akulturyzacji*, czyli efektywnego przystosowywania się do obcej kultury, a postawą towarzyszącą tej kompetencji jest rezygnacja z etnocentryzmu na rzecz kosmopolityzmu. Następną kompetencją jest *kompetencja uwrażliwienia na problemy kulturowe* i budowanie efektywnych relacji międzyludzkich, zapobieganie konfliktom o podłożu interkulturowym lub ich rozwiązywanie. Ukoronowaniem w tej grupie jest *kompetencja osiągnięcia synergii kulturowej*, polegająca na wydobywaniu podobieństw i wspólnych cech, łączeniu najlepszych elementów z różnych kultur w poszukiwaniu ich szerszego zastosowania oraz osiągania wysokich efektów w działaniu na skrzyżowaniu kultur. Menedżer odgrywa tu rolę emisariusza światowej kultury, wyłaniającej się w efekcie jej ho-

mogenizacji, co nie oznacza, że kultury tracą przez to swoją niepowtarzalność czy indywidualność.

Wszystkim kompetencjom w świetle badań literaturowych towarzyszą takie cechy, jak: otwarta postawa, umiejętność słuchania, otwartość umysłu, neutralność, wolność od uprzedzeń, społeczna i strukturalno-analityczna elastyczność, dyscyplina, wytrzymałość oraz umiejętność nauczania się i gotowość zmiany.

Konkurencyjność, jako współzawodnictwo między krajami, stała się przedmiotem poważnej troski przedsiębiorstw i władz państwowych. Stawianie na pozycji naczelnej jedynie interesu finansowego, nie oglądając się na cenę, jaką przyjdzie za niego zapłacić, jest podejściem społecznie szkodliwym. Im większa jest organizacja działająca na rynkach międzynarodowych, tym wyższym stopniem świadomości globalnej powinna się charakteryzować. Prowadzenie bowiem działalności na taką skalę nie tylko daje pewne przywileje na światowym rynku gospodarczym, ale także, i może przede wszystkim, zobowiązuje. Świat poszukuje menedżerów prowadzących konkurencję opartą na możliwościach, a więc takich, którzy poszukują nowych produktów, nowych rynków, nowych metod produkcji i źródeł zaopatrzenia, nowych form organizacji i marketingu i szybko realizują nowe atrakcyjne pomysły. Z różnorodności nie można zrezygnować, a jedynie starać się uczynić z niej element przewagi konkurencyjnej, tak aby nie stała się jedynie źródłem konfliktów.

Dzisiejszy wzorzec zarządzania wymaga od kadry kierowniczej specyficznych kwalifikacji i umiejętności menedżerskich, postaw zorientowanych na doskonałość i zmianę oraz świadomości konieczności ciągłego uczenia się, a kompetencja interkulturowa staje się rdzeniem, wokół którego powinny wzrastać inne kompetencje menedżerskie, szczególnie w międzynarodowym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Literatura

- Abegg L., *Ostasien denkt anders*. 1. Aufl., Zuerich 1949, [za:] U. Hann, *Asienkompetenz- Tueroeffner fuer den wachstumsstaerksten Markt der Welt*, [w:] J.M. Scholz, *Internationales Change-Management*, Schaeffer Poeschel, Stuttgart 1995.
- Costa P.T., McCrae R.R., *Professional Manual: Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory*, 1992, [za:] T.F. Twisk, *Assessment von internationalen Managern*, [w:] J.M. Scholz, *Internationales Change-Management*, Schaeffer Poeschel, Stuttgart 1995.
- Frankowicz Z. (red.), *Menedżer w dobie informacyjnej-postindustrialnej*, Wyd. Edukacja Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław 2000.
- Funk K., *Multinationales Management*, [w:] W.E. Feix (Hrsg.), *Personal 2000. Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit*, Frankfurter Allgemeine Gabler.
- Gazda Z., *Polski menedżer w dobie globalizacji – kilka refleksji*, [w:] Z. Frankowicz (red.), *Menedżer w dobie informacyjnej-postindustrialnej*, Wydawnictwo Edukacja Wyższa Szkoła Zarządzania; Wrocław 2000.

- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Hann U., *Asienkompetenz- Tueroeffner fuer den Wachstumsstaerksten Markt der Welt*, [w:] J.M. Scholz (Hg.), *Internationales Change-Management*, Schaeffer Poeschel, Stuttgart 1995.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Nowakowski M.K. (red.), *Biznes międzynarodowy. Obszary decyzji strategicznych*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
- Ogilvie E., *Die Kulturperspektive von Unternehmungen. Eine Analyse aus wirtschaftspsychologische Sicht*, Frankfurt 1992, „Koelner Arbeit zur Wirtschaftspsychologie Band” 1992 nr 8, [za:] W. Jochmann, *Unternehmenskultur und Internationalitaet*, [w:] J.M. Scholz, *Internationales Change-Management*, Schaeffer Poeschel, Stuttgart 1995.
- Ohmae K., *Triad Power*, New York 1985, [za:] H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1991.
- Schneidewind (Hg.)/Toepfer a.a: *Strategien und Gegenstrategien von Unternehmen*, Landsberg 1991.
- Stonehouse G., Hamill J., Cambell D., Purdia T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg Sja, Warszawa 2001.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Tuchtfeldt A.J.-E. (Hg.), *Sozialpolitik von neuen Aufgaben*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart–Wien 1993.
- Twisk T.F., *Assessment von internationalen Managern*, [w:] J.M. Scholz (Hg.), *Internationales Change-Management*, Schaeffer Poeschel, Stuttgart 1995.
- Weidmann W.F., *Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis*.
- Westphal I., *Kształtowanie kompetencji menedżerskich w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, Kraków 2003 (praca doktorska).

SIGNIFICANCE OF INTERCULTURAL COMPETENCE OF INTERNATIONAL MANAGER

Summary

The article deals with the significance of intercultural competence of an international manager. The author tries to prove that you cannot give up the diversification of culture, but you can only make it a competition advantage.

Today's management personnel needs specific qualifications and skills, attitude focused on self-improvement and constant learning. Intercultural competence becomes the root of all other managerial competences, especially when the international aspect of enterprise is taken into consideration.