



Management Intercultural

Volumul XIV ● Numărul 2 (26) ● 2012

Management Intercultural

COLEGIUL EDITORIAL

Președinte și Editor fondator

Dumitru Zaiț, Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, România

Colegiul editorial

Eduardo de Sousa Ferreira, Technical University of Lisbon, Portugalia

Claude Martin, Université Pierre Mendès France de Grenoble, Franța

Tawfiq Rkibi, ISLA Campus Lisboa, Portugalia

Stanka Tonkova, University of National and World Economy, Bulgaria

Dumitru Zaiț, Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, România

Manager jurnal

Dan Serghie

Editor șef

Andreea Băhnăreanu

Editori asistenți

Florin Burtă

Irina Elena Gentimir

Carmen Nistor

Claudiu Peptine

Redacția

Departamentul Editorial al Fundației Române pentru Inteligența Afacerii

România, Iași, 700506

Blvd. Carol I, nr. 3, et. 3

T: +4 0232 469 524

F: +4 0318 179 488

W: <http://mi.bxb.ro>

E: mi@bxb.ro

Management Intercultural

CUPRINS

(Pagini 4-49)

1. **Loredana ORHEI, Joop VINKE**
The Social Entrepreneur – The New Player on the Social Stage
(Paginile 4-10)
2. **Daniela HAȘ**
Considerații asupra modelelor de management intercultural al echipelor de muncă în contextul globalizării
(Paginile 11-18)
3. **Mihai Ovidiu CERCEL**
Analiza comparativă a modelelor Human Synergistics și Denison de evaluare a culturii organizaționale
(Paginile 19-25)
4. **Maria Irina TROFIN**
Antreprenoriatul românesc în context european: origini și perspective
(Paginile 26-33)
5. **Ariana-Lavinia MOȘ, Ana PĂDUREAN**
Leadership-ul în administrația publică din România comparativ cu leadership-ul administrației publice din alte țări
(Paginile 34-40)
6. **Adriana-Emilia ROBU**
Interactivitatea și designul site-urilor web în comportamentul consumatorului online
(Paginile 41-49)

CONSIDERAȚII ASUPRA MODELELOR DE MANAGEMENT INTERCULTURAL AL ECHIPELOR DE MUNCĂ ÎN CONTEXTUL GLOBALIZĂRII

Daniela HAȘ

Universitatea de Vest din Timișoara
Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor
Timișoara, România
daniela.has@feaa.uvt.ro

Abstract

The changes within the organizations, the mutations of the employment market have determined the manifestation of an modern organizational phenomenon, namely the intercultural work teams (IWT). The statement that the work teams are a microcosm of the organization's high performance, as a whole, induces the idea that the organizations performance, in the present business world context, consists also of the managers capacity to improve the work teams performances. This represent a challenge for the IWT managers, these being the manifestation of the interaction between people with different values and behaviors. I think that if the elements of the cultural (national) dimensions are ignored, by non implementing a intercultural management, this could be a obstacle against obtaining the IWT performance. Ensuing from bibliographical research, I have identified up to now various performance and intercultural management models applied to the working teams. Now I will follow how these models could be applied, improved or combined, in the context of intercultural component of working teams.

Cuvinte cheie: Management, intercultural, team.

Codificare JEL: M16, M51, M50, M0, M14

1. SCOP ȘI IPOTEZE

Acest articol este parte a unui studiu amplu, aflat în desfășurare, cu scopul de a clarifica dacă și de ce se conduc diferit echipele de lucru interculturale (EIM) față de cele monoculturale, în ce anume constă această

diferență.

Impactul pozitiv al utilizării EIM este insuficient exploatat în companiile românești, poate și datorită cunoașterii inexacte a tehnicilor utilizate de manageri consacrați pe care aceștia le aplică în medii de EIM. Aceste practici sunt disponibile pentru oricine, regăsindu-se în procesul dinamic al managementului echipelor care obțin rezultate remarcabile și au trecut testul timpului.

Managementul intercultural majorează șansele unei EIM de a deveni performantă față de managementul unei echipe monoculturale.

EIM are mai multe șanse de a deveni performantă dacă managerii utilizează managementul intercultural. Fără management șansele sunt reduse. Cu management specific echipei monoculturale șansele cresc, dar probabil nu semnificativ.

2. METODOLOGIA CERCETĂRII

Cercetarea este efectuată în firme din România (Alcatel, Continental, Delamode România și altele). Metodologia de cercetare aplicată până acum se concretizează în:

- studierea literaturii de specialitate românească și străină privind managementul performant al echipelor;
- studierea revistelor de specialitate, publicații academice, rapoarte, articole, teze, site-uri care oferă informații despre acest domeniu;
- interviuri semistructurate adresate managerilor și celorlalți membri ai echipelor.

3. CONȚINUTUL CERCETĂRII

De ce deschiderea companiilor către promovarea diversității culturale în componența echipelor? Răspunsul ar fi pentru că EIM, adică cea ai cărei membri aparțin mai multor culturi naționale, mai mult de două, este cea mai importantă formă organizațională existentă în mod curent care asigură folosirea cea mai eficientă a resurselor tehnologice, a celor de cunoștințe, competențe și creativitate a oamenilor din culturi diferite [1]. EIM contribuie așadar la obținerea de performanță, ele fiind capabile să ia decizii mai bune și să producă rezultate deosebite.

În cea de-a doua fază a cercetării, prima referindu-se la ceea ce înseamnă management performant al EIM, am identificat mai multe modele de management intercultural al echipei de muncă, după cum urmează în prezentarea lor de mai jos.

3.1 Competența interculturală (CI)

Deși în zilele noastre gradul de omogenitate al națiunilor nu este același cu cel al triburilor primitive studiate de către antropologi, acestea au la origine programarea mentală puternică a membrilor lor. "Reflexul" cultural este, în mare măsură, inconștient și poate fi doar foarte greu depășit. Cu toate acestea, este posibilă însușirea un sistem de norme al unei alte culturi, care să determine un comportament corespunzător într-un context cultural diferit. Această capacitate "de a înțelege situații interculturale și de adaptare" este numită "competență interculturală".

Conform celor afirmate de Bartel-Radic Anne [2], aceasta are două dimensiuni: aceea de cunoaștere a mai multor culturi, valori, comportamente considerate adecvate, precum și capacitatea de adaptare la "modurile de a face", susținute de fiecare cultură, adică "competența culturală" și a doua, capacitatea de a înțelege diferențele culturale, incluzând o sensibilitate la diversitate, adoptarea unei viziuni non-etnocentrice și un comportament bazat pe toleranță la diferență și empatie, respectiv "competența multiculturală" (fig. 1).

Competența interculturală pare adesea deținută de doar câțiva membri ai organizației. Teoreticienii în învățare

organizațională spun că organizația poate învăța în întregul ei această competență, prin achiziția, prelucrarea, stocarea informației. Modul în care însă cunoștințele tacite și procedurale, cum ar fi CI, sunt difuzate în organizație, nu este foarte dezvoltat. Chiar dacă o serie de companii cunosc importanța competenței interculturale, integrarea ei în strategia generală este rară. Doar la o firmă din 10 investigate, cultura corporatistă pare foarte favorabilă interculturalității. Învățarea interculturală este un proces lent și dificil. Aceasta trebuie să conducă la dezvoltarea competențelor interculturale care transcend abilitățile sociale și relaționale clasice.

CI poate fi definită [3] ca fiind "capacitatea unui individ de a fi în măsură să analizeze și să înțeleagă situațiile de contact între indivizi (și între grupuri) din culturi diferite, să le gestioneze și să le dezvolte, să le valorizeze, în conformitate cu obiectivele companiei".

Nu este vorba doar de achiziție de tehnologie și cunoștințe, ci și de o competență a persoanei, bazată pe experiențe și analize în contexte interculturale. Această calificare este dobândită prin învățare continuă, acesta fiind locul în care se situează orice întâlnire interculturală[4].

CI implică nu doar cunoștințe de cultură și limbă, dar, de asemenea, aptitudini afective și comportamentale, cum ar fi empatie, căldură umană, carismă, precum și capacitatea de a gestiona neliniștea și nesiguranța. Managerii cu experiență internațională în realizarea sarcinilor și conducerea echipelor vor fi mai bine plasați [5] pe piața forței de muncă, având această competență interculturală.

Unele eșecuri manageriale în exterior nu stau în incompetența tehnică a managerului, ci în ignorarea experienței interculturale. În literatura de specialitate am identificat Modelul competenței interculturale [6], care se bazează pe presupunerea că CI necesită trei componente: suficiente cunoștințe culturale, abilități de acțiune, și motivație corespunzătoare a unui membru al unei echipe interculturale:

- cunoștințele culturale: membrii echipei trebuie să recunoască diferențele de comunicare și interacțiune, stiluri de management din diferite culturi, să demonstreze flexibilitate în rezolvarea neînțelegerilor de comunicare, și să se simtă confortabil atunci când comunică cu cetățenii

străini.

- **abilitățile:** această componentă include competențe critice, cum ar fi capacitatea unui membru al echipei de a înțelege și de a comunica în mod clar obiectivele echipei, rolurile și normele celorlalți membri ai echipei.

- **orientarea personală:** cuprinde interesul membrilor echipei față de interacțiunea interculturală, reacțiile lor emoționale și psihologice față de cetățenii străini, precum și gradul de empatie față de oameni din culturi diferite. Personalitatea membrilor echipei influențează modul în care aceștia abordează elementele culturale de incertitudine.

Colegii care provin din diverse medii culturale [7] ar putea fi o sursă utilă de informații cu privire la nivelul de CI a unui individ.

Sigur că parte din trăsăturile enunțate mai sus se regăsesc și în contextul competenței biculturale [8], element determinant al eficacității echipelor de muncă biculturale, biculturalismul presupunând să fii capabil să funcționezi într-o altă cultură fără a pierde legăturile cu cultura originală (fig. 2).

3.2 Satisfacția expatriatului

Se spune de asemenea că transferul internațional de cunoștințe și învățarea organizațională sunt factori determinanți în gradul de satisfacție a managerilor expatriați. Este vorba despre un proces ciclic, în sensul că „învățarea corporativă” oferă instrumente de lucru (de exemplu, experiența de piață externă și de know-how) pentru viitorii manageri expatriați, crește numărul de experiențe internaționale pozitive pentru aceștia, automat deci și gradul de satisfacție a acestora prin recompensele câștigate.

Invers, experiența lor ca expatriat va duce la creșterea performanțelor echipelor conduse și, implicit, la creșterea performanțelor organizaționale. Modelul privind satisfacția expatriatului [9] a fost obținut în urma analizei rezultatelor obținute de la 132 de expatriați din topul Fortune 500, concluzia fiind că satisfacția expatriatului este semnificativ legată de performanțele organizației ca un întreg și, în plus, că acest raport va varia în funcție de orientarea internațională a organizației.

3.3 Interacțiunea cultură-inteligență

Emoțiile sunt un factor crucial în interacțiunile interculturale. Cercetarea Institutului de Cercetare în Competitivitate Internațională [10] indică necesitatea de a se asigura că expatriații înțeleg nu numai provocările culturale cu care se vor confrunta, ci și provocările emoționale.

Unii autori recomandă ca și comportament emoțional în context organizațional: folosirea umorului și râsul în întâlnirile la locul de muncă [11], în procesul de comunicare. Va fi acest lucru apreciat în orice cultură? Cele de mai jos vor confirma că nu.

Noțiunea de inteligență emoțională a fost definită [12] ca o serie de capacități, competențe și abilități care influențează capacitatea de a face față cerințelor de mediu.

Există diferențe majore în cadrul aspectelor culturale din punct de vedere cognitiv, emoțional, motivațional. În timpul experienței sale individualistul expatriat într-o cultură gazdă colectivistă este de așteptat să experimenteze un grad înalt de consum emoțional. Emoțiile egoconcentrate (de exemplu, furie, frustrare, mândrie) tind să fie asociate cu atributele individuale interne, iar aceste emoții arată puțină considerație pentru alții. Aceste emoții sunt compatibile cu necesitatea individualiștilor de a-și menține independența. În schimb, alte emoții (de exemplu, apreciere și empatie) tind să fie asociate cu alții într-un mediu social. Acest lucru este în concordanță cu necesitatea colectivistiilor să se mențină, să se afirme, și să consolideze construcția sinelui ca o entitate interdependentă. Prin urmare, în cazul în care cultura gazdă impune expatriatului a “sluji” altora, punând nevoile și dorintele grupului înainte de propria lor voință, individualistul expatriat este posibil să simtă o incongruență între sinele lui și cerințele culturale. Pentru expatriatul individualist va fi dificil să nu poată să-și exprime o opinie și să nu poată să-și exprime sentimente negative. Astfel, această diferență este de natură să provoace disonanță emoțională și creșterea expunerii emoționale:

- expatriații individualiști vor raporta un nivel mai ridicat al stării emoționale la birou în raport cu omologii lor colectivști.
- expatriatul individualist va raporta un nivel mai scăzut de stare emoțională

față de expatriatul colectivist după confruntarea din interacțiunile interculturale.

- în culturile feminine, în comparație cu culturile masculine, expatriatul individualist își poate exprima liber sentimentele, lumea fiind educată să fie cooperantă.

3.3.1 Teoria CCSI (Inteligenței Sociale Interculturale)

Conceptul de CCSI [13], definit în această lucrare ca foarte important pentru performanța EIM, este prezentat în trei propoziții separate.

În primul rând CCSI este prezentată ca o extensie a inteligenței sociale, care cuprinde mai îngustul concept de inteligență emoțională și a fost definită ca "abilitatea de a înțelege sentimentele, gândurile și comportamentul persoanelor, inclusiv pe sine, în situații interpersonale și de acțiune în mod corespunzător acestei înțelegeri". Persoanele inteligente social sunt capabile să-și adapteze cu ușurință comportamentul la o varietate de situații sociale.

În al doilea rând, această extindere este bazată pe convingerea că inteligența socială este mărginită cultural, și deoarece culturile sunt diferite, inteligența socială nu poate explica în mod adecvat comportamentul interpersonal dincolo de culturi.

În al treilea rând, eficacitatea CCSI este judecată în ceea ce privește două dimensiuni, empatie și non-etnocentrism, derivate din inteligența socială și din literatura interculturală.

Ca atare CCSI este un ansamblu de cunoștințe, competențe și abilități interpersonale și empatice. Pe baza comunicării interculturale și a informațiilor din literatură privind inteligența socială, există două dimensiuni care se crede stau la baza CCSI: etnocentrism și empatie. Persoanele cu un înalt grad de CCSI ar avea așadar, ambele, empatie și calități non-etnocentrice.

Cunoașterea unor astfel de diferențe pot ajuta la pregătirea întâlnirilor interculturale. Dacă cineva crede doar în cultura proprie, de obicei evaluează situația pe baza normelor culturale și procedurilor bazându-se pe cunoașterea acestor norme. Învățarea cum să

faci asta cu alte culturi ar putea fi un beneficiu prin intermediul CCSI. O astfel de formare ar trebui să conducă la cunoașterea unor culturi diferite, la creșterea eficacității lucrului cu persoane din diferite culturi, creșterea gradului de conștientizare a rolului empatiei și non-etnocentrismului în întâlnirile multiculturale, îmbunătățirea comunicării și abilităților interpersonale, o mai bună colaborare în EIM, o creștere a satisfacției muncii.

3.3.2 Modelul bazat pe competența expatriatului

Acest model fost gândit pentru a dezvolta competențele expatriatului. Prima premisă este aceea că potențialul expatriatului are mai multe inteligențe (IQs) care trebuie inventariate pentru a determina stilul lui. Apoi, fiecare candidat are „potențial” de a învăța noi competențe [14].

Credem că este un model care poate fi folosit în procesul de formare a unei EIM, fiind alese persoane a căror tip de inteligențe să corespundă cu obiectivele echipei (fig. 3).

3.3.3 Managementul stereotipurilor

În cercetarea făcută într-o companie străină care are filiale și în România, privind orientarea (abilitatea de a evalua relația individului cu mediul) și feed-backul (conexiunea inversă, reacția indivizilor) angajaților străini (16) și români (30), concluziile au fost că românii au o orientare și un feed-back mai slab decât străinii, lucru datorat unui posibil management prost al stereotipurilor culturale [15].

Antropologia vorbește despre cultură ca programare mentală. Comportamentul individual nu este însă determinat în totalitate de programarea mentală colectivă a unei națiuni, el se poate încadra punctual, dar nu statistic și colectiv [16].

„Este evidentă legătura dintre prejudecăți și stereotipuri, dacă privim stereotipul ca o convingere a unui grup de oameni, cu rolul de a justifica prejudecățile. Pentru a-și justifica prejudecățile și atitudinile discriminatorii, oamenii, mai ales cei din grupurile dominante, folosesc stereotipurile” [17]. Ce ne interesează sunt concluziile la care s-a ajuns prin raportarea la dimensiunile

culturale [18]:

a) individualiștii vor arăta prejudecăți interpersonale mai mari și prejudecăți intergrup mai mici decât colectiviștii; prejudecățile interpersonale ale individualiștilor vor afecta negativ sentimentele membrilor colectiviști ai grupului, dinamica grupului de lucru și comportamentele.

b) colectiviștii vor arăta prejudecăți interpersonale mai mici și prejudecăți intergrup mai mari decât individualiștii; prejudecățile intergrup ale colectiviștilor vor afecta negativ sentimentele membrilor individualiști ai grupului, dinamica grupului de lucru și comportamentele.

4. PROPUNERI

Stadiul actual al cercetării în acest domeniu oferă oportunități prea puține de a folosi teoria existentă pentru a rezolva problemele practice cu care se confruntă organizațiile. Așa cum am menționat deja, cele mai multe cercetări se concentrează pe analiza la nivel macro, ignorând analiza la nivel micro. Dacă ne gândim la formula "Gândește global, acționează local"[19], ne punem întrebarea ce înseamnă „local” pentru a conduce o EIM?

Consider că managementul intercultural al EIM trebuie privit sub două aspecte:

1. În primul rând realizarea unui diagnostic cultural al EIM, identificarea gradului de interculturalitate al EIM.

Un diagnostic și o analiză pertinentă a interculturalității consider că vor putea fi realizate cu ajutorul testelor statistice, aplicate tabelor cu valorile dimensiunilor interculturale, fie că ne referim la Hofstede sau la cercetarea Globe.

2. Celălalt aspect se referă la:

- identificarea elementelor de comportament de muncă care sunt influențate de cultură;

- identificarea modalităților în care EIM răspund la sau sunt afectate de diferențele culturale în activitatea lor; identificarea variabilelor asupra cărora managementul intercultural ca și componentă a managementului performant, poate interveni în scopul creșterii performanței echipei;

- identificarea și aplicarea unui model de management intercultural, ca și

componentă a managementului performant al EIM. Managementul nu poate acționa asupra culturii în sine, cultura este cea care acționează asupra managementului [20] și modalitatea de a conduce oamenii depinde de normele și obiceiurile pe care ei le împărtășesc. Oamenii vin în echipa de lucru cu un "reflex" cultural specific fiecăruia, pe această bază managerul trebuind să-și construiască strategia care va conduce la performanță.

Referințe bibliografice

- [1] Bibu, N.A., Brancu, Laura, „Convergences of the Romanian societal culture with European culture clusters in the process of European integration. The role of intercultural teams management in increasing European cohesion”, 2008, <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/9476/>
- [2] Bartel-Radic, Anne, „La compétence interculturelle dans les entreprises: Un phénomène individuel, collectif ou organisationnel?”, 2002, <http://www.strategie-aims.com/actes02/Fichiers/bartel-radic.pdf>
- [3] Meier O., “Management interculturel”, édition Dunod, 2004, după Loth, Désiré, Les enjeux de la diversité culturelle: le cas du management des équipes interculturelles, *Revue internationale sur le travail et la société*, mai 2006, vol 2 <http://www.uqtr.ca>
- [4] Loth, Désiré, „Les enjeux de la diversité culturelle: le cas du management des équipes interculturelles”, *Revue internationale sur le travail et la société*, mai 2006, vol 2 <http://www.uqtr.ca>
- [5] Dowling, P.J., Festing, M., Engle Sr, A.D., „International human resource management- Managing people in a multinational context”, South-Western Cengage Learning, USA, 2009
- [6] Matveev, A.V., Milter, R.G., "The value of intercultural competence for performance of multicultural teams", *Team Performance Management*, Vol. 10 Iss: 5/6, pp.104 – 111, 2004 www.emeraldinsight.com
- [7] Graf, Andrea and Harland, Lynn K., “Expatriate Selection: Evaluating the Discriminant, Convergent, and Predictive Validity of Five Measures of Interpersonal and Intercultural Competence”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2005
- [8] Hae-Jung, Hong, “Bicultural Competence and its Impact on Team Effectiveness”, *International Journal of Cross Cultural Management*, April 2010 10: 93-

- 120,<http://sagepub.com>
- [9] Downes, Meredith, Thomas, Anisya S., McLarney, Carolan, "The cyclical effect of expatriate satisfaction on organizational performance: the role of firm international orientation", *The Learning Organization*, Vol. 7 Iss: 3, pp.122 – 134, 2000 www.emeraldinsight.com
- [10] Hutchings, K. & Murray, G. (2003). "Family, face, and favours: Do Austrians adjust to accepted business conventions in China?" *Singapore Management Review*, 25(2): pp.25-49, după Jacintha A.C. Tan, Charmine E.J. Härtel, Debra Panipucci, Victoria E. Strybosch, "The effect of emotions in cross-cultural expatriate experiences", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 12 Iss: 2, pp.4 – 15, 2005 www.emeraldinsight.com
- [11] [Kangasharju](http://www.kangasharju.com), Helena, [Nikko](http://www.nikko.com), Tuija, "Emotions in Organizations Joint. Laughter in Workplace Meetings", *Journal of Business Communication* January 2009 vol. 46 no. 1 100-119, <http://sagepub.com>
- [12] Jacintha A.C. Tan, Charmine E.J. Härtel, Debra Panipucci, Victoria E. Strybosch, "The effect of emotions in cross-cultural expatriate experiences", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 12 Iss: 2, pp.4 – 15, 2005 www.emeraldinsight.com
- [13] Ma. Evelina Ascalon, Deidra J. Schleicher, Marise Ph. Born, "Cross-cultural social intelligence: An assessment for employees working in cross-national contexts", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 15 Iss: 2, pp.109 – 130, 2008 www.emeraldinsight.com
- [14] Harvey, M., Novicevic, M., "Selecting expatriates for increasingly complex global assignments", *Career Development International*, Vol. 6 Iss: 2, pp.69 – 87, 2001 www.emeraldinsight.com
- [15] Șerbănescu, Sorina, "Gestion des stereotypes culturels dans les entreprises multinationales", <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2006/impactul-limbilor-straine/8.pdf>
- [16] Magallon, Jean-Pierre, "Le Management Interculturel : Esquisse d'un concept paradigmatique actuel", http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art_magallon_250_251.pdf
- [17] Pascu, Rodica, "Comunicarea interculturală", 2009, <http://allalamine.blogspot.com>
- [18] Yuka Fujimoto, Charmine E.J. Härtel, "Culturally specific prejudices: interpersonal prejudices of individualists and intergroup prejudices of collectivists", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 11 Iss: 3, pp.54 – 69, 2004 www.emeraldinsight.com
- [19] D'Iribarne, P., Beffa, J., Friedberg, E., "Peut-on parler de modèles nationaux de gestion ?", Séance du lundi 16 mai 1994, Université Paris IX Dauphine, <http://ecole.org>
- [20] Zaiț, D., *Management intercultural, valorizarea diferențelor culturale*, Editura Economică, București, pp. 159-161, 2002

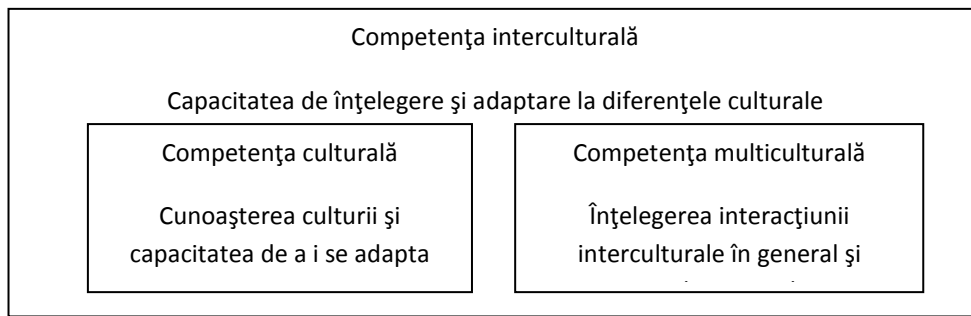


Fig. 1 Cele două componente al competenței interculturale
Sursa: Adaptare după Bartel-Radic Anne, „La compétence interculturelle dans les entreprises: Un phénomène individuel, collectif ou organisationnel?”, 2002

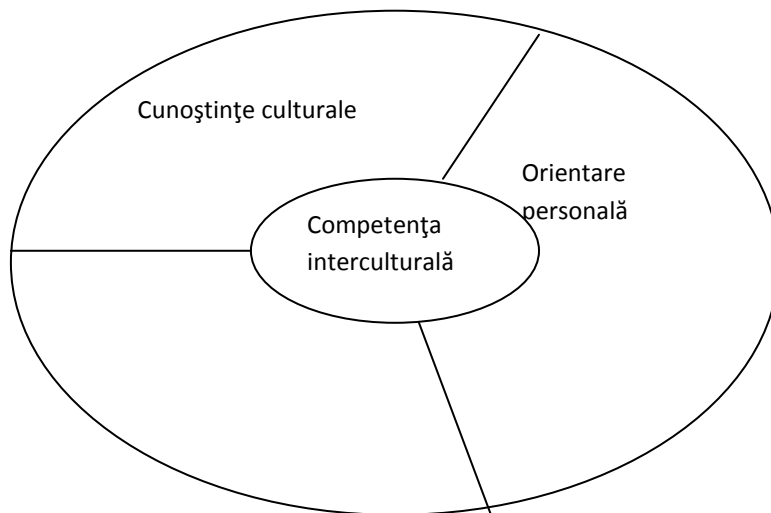


Fig. 2 Adaptare după Modelul competenței interculturale
Sursa: Matveev, A.V., Milter, R.G., "The value of intercultural competence for performance of multicultural teams", Team Performance Management, Vol. 10 Iss: 5/6, pp.104 – 111, 2004 www.emeraldinsight.com

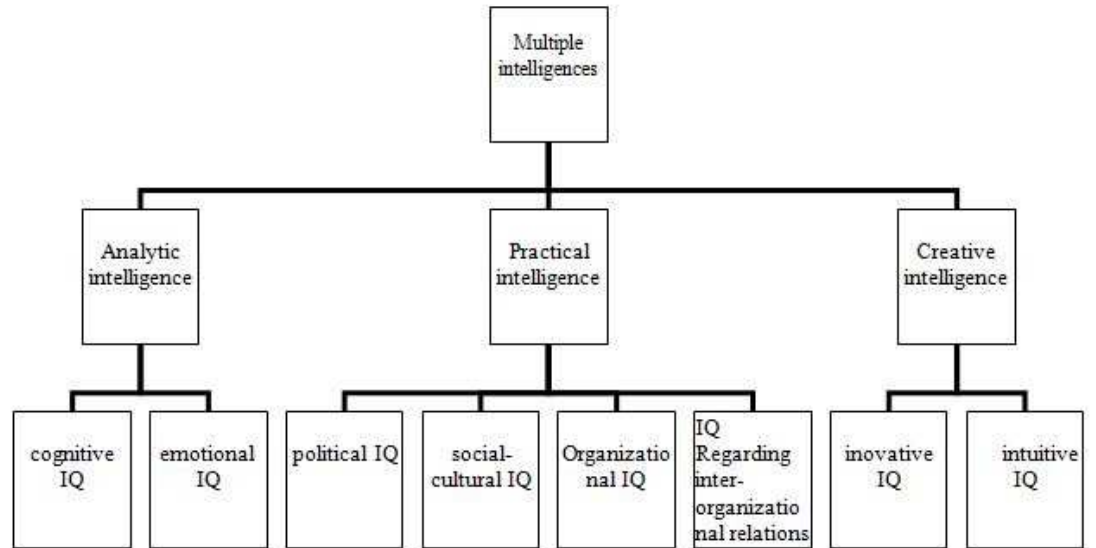


Fig. 3 Adaptare după Modelul bazat pe competența expatriatului
Sursa: Harvey, M., Novicevic, M., "Selecting expatriates for increasingly complex global assignments", *Career Development International*, Vol. 6 Iss: 2, pp.69 – 87, 2001
www.emeraldinsight.com

Management Intercultural

Jurnal bianual de cultură managerială coordonat de
Fundația Română pentru Inteligența Afacerii (FRIA)

<http://www.bxb.ro/>

<http://mi.bxb.ro/>