

Rozdział 1

Podobieństwa kultur narodowych a zarządzanie różnorodnością. Przykład kultury polskiej i kurdyjskiej

Sihad Khalil, Katarzyna Wojtaszczyk

W naukach o zarządzaniu kultura narodowa uznawana jest za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną. O kulturze mówi się też dużo w zarządzaniu międzynarodowym. Kultura narodowa stanowi także jeden z wymiarów tożsamości człowieka; wymiar, który zdaniem niektórych badaczy jest nadrzędny w stosunku do tożsamości osobistej i społecznej jednostki. Z tego punktu widzenia kultura narodowa analizowana jest w kontekście zarządzania różnorodnością, czyli metody zarządzania organizacją promującej poszanowanie i rozwój indywidualności pracowników. W zarządzaniu różnorodnością, szczególnie w przypadku zróżnicowanego kulturowo zespołu, dużą rolę odgrywa wrażliwość kulturowa jego członków. Proces budowania tej wrażliwości jest kilkietapowy, a jednym z etapów jest poszukiwanie podobieństw między kulturami.

Autorzy niniejszego rozdziału są współpracownikami i reprezentują dwie kultury: polską i kurdyjską. Stąd też „osobiste” zainteresowanie zbieżnościami obu kultur. Ponadto, choć liczba Kurdów na stałe mieszkających w Polsce nie jest duża, coraz więcej młodych Kurdów chętnie przyjeżdża do naszego kraju, by tu studiować i pracować. Jednocześnie zainteresowanie Polski Kurdystanem jest coraz większe, a rodzimi biznesmeni inwestują w Regionie Kurdystanu¹, gdzie czują się bezpieczni, w pełni tolerowani i szanowani. Można powiedzieć, że obserwowany jest proces integracji polsko-kurdyjskiej.

Celem rozdziału jest zatem pokazanie, że nawet tak oddalone geograficznie narody, jak polski i kurdyjski, charakteryzują podobieństwa w wymiarze kulturowym. Trzeba podkreślić, że zarówno w polskim, jak i kurdyjskim piś-

¹ Region Kurdystanu to prawnie usankcjonowana, na mocy irackiej konstytucji z 2005 roku, kurdyjska autonomia w północnym Iraku. W praktyce Region Kurdystanu funkcjonuje jako samodzielne państwo, z własnym prezydentem, parlamentem, konstytucją, systemem edukacji i gospodarką.

miennictwie brakuje prac poświęconych zbieżnościom kulturowym tych narodów. Oczywiście w Polsce ukazują się pozycje na temat Kurdów i Kurdystanu, lecz większość z nich dotyczy głównie sytuacji politycznej tego narodu lub języka kurdyjskiego (Pisowicz, Bartczak, Muhamad, 2012).

Rozdział ma charakter teoretyczny. Prócz studiów literaturowych wykorzystano w nim doświadczenia własne autorów, wynikające z dorastania i życia w danych kulturach. Rozważania rozpoczęto od wskazania roli kultury narodowej w zarządzaniu różnorodnością. Następnie skoncentrowano się na istocie poszukiwania podobieństw między kulturami. Ostatnia część opracowania prezentuje wybrane zbieżności między kulturą polską i kurdyjską. Zbieżności te scharakteryzowano adekwatnie do czterech wyróżnionych wcześniej podsystemów kultury narodowej, czyli w odniesieniu do języka, sztuki, religii oraz obyczajów.

Kultura narodowa w kontekście zarządzania różnorodnością

Zasoby ludzkie współczesnych organizacji charakteryzuje zróżnicowanie. Jest ono wynikiem licznych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, takich jak chęć realizowania się przez kobiety w pracy, starzenie się społeczeństw, umiędzynarodowienie i globalizacja działalności gospodarczej. Zróżnicowanie traktowane jest obecnie nie jako przeszkoda, ale jako mocna strona organizacji, która może stać się źródłem sukcesu organizacji: utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej, wzrostu organizacji itd.

Jednak by różnorodność można było wykorzystać jako źródło wartości dodanej, potrzeba „odpowiedniego” podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Tym „odpowiednim” podejściem może być przyjęcie założeń zarządzania różnorodnością. Istotą tej metody zarządzania jest nie tylko poszanowanie różnorodności pracowników, ale i budowanie kultury organizacyjnej promującej indywidualność. W zarządzaniu różnorodnością kładzie się zatem nacisk na kształtowanie (szeroko rozumianych) warunków pracy, które gwarantują każdemu członkowi organizacji możliwość rozwoju indywidualnego potencjału (Hon, Bruner, 2000: 309).

Różnorodność zasobów ludzkich analizowana jest zwykle w kontekście tożsamości człowieka jako członka organizacji. Wyróżnia się dwa wymiary tożsamości: osobisty i społeczny (Stephan, Stephen, 1999: 99).

Tożsamość osobista zawiera aspekty wywodzące się z jednostkowych cech człowieka, których źródłem są genetyczne uwarunkowania budowy ludzkie-

go organizmu. Cechy te w głównej mierze ukierunkowane są na zaspokojenie potrzeb i dążeń jednostki (nawet kosztem innych ludzi). Z kolei tożsamość społeczna obejmuje te aspekty, które są konsekwencją przynależności do różnych zbiorowości ludzkich, takich jak rodzina, grupy i klasy społeczne, naród. Przyjmuje się, że tożsamość społeczna uwarunkowana jest kulturowo i ukierunkowana na wspólne dobro, na tworzenie i rozwijanie pozytywnych interakcji międzyludzkich.

Niektórzy badacze wskazują ponadto na trzeci element tożsamości jednostki – tożsamość kulturową. Zauważają oni, iż tożsamość kulturowa jest najważniejszym rodzajem tożsamości zbiorowej; historycznie uwarunkowanym sposobem zachowania danej zbiorowości (Szyfer, 2005: 44).

Zdaniem J. Szczepańskiego kultura to ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych, wartości i uznawanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach, przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom (Szczepański, 1963: 47). Kultura jest więc cechą społeczeństwa. Kształtuje życie społeczne i nadaje mu odpowiednią strukturę (Gruchoła, 2010: 98).

Niekiedy termin „kultura” stosowany jest zamiennie z pojęciem „narodowość”, czyli „kraj pochodzenia jednostki” (np. kultura niemiecka lub amerykańska – jako narodowość niemiecka czy amerykańska). Taki stan rzeczy odzwierciedla więź między kulturą a narodem/narodowością (Kornacka-Skwara, 2011: 113).

Kultura narodowa to zatem całokształt norm, wartości, wierzeń, tradycji historycznych i wytworów artystycznych uznawanych przez naród za własne, wyróżniający go na tle innych narodów i umacniający jego poczucie więzi i tożsamości narodowej (Puczkowski, 2013: 402). Według A. Kłoskowskiej (Szpociński, 2011: 73–74) kultura narodowa jest częścią uniwersum kulturowego, które tworzą podsystemy symboliczne, takie jak język, sztuka i literatura, wiedza i nauka, religia, obyczaje (rysunek 1).



Rysunek 1. Podsystemy kultury narodowej

Źródło: Szpociński, 2011: 73–74.

Podobieństwa kultur narodowych i ich poszukiwanie

Kultura narodowa determinuje zachowania człowieka we wszystkich sferach życia społecznego, w tym życia gospodarczego. Choć narody nie są monolitami, to różnice między nimi są znacznie mniejsze niż różnice między krajami (Przytuła, 2011: 28). Między narodami – niezależnie od różnic kulturowych – widoczne są również pewne podobieństwa wynikające z podstawowych cech, dzięki czemu można wyróżnić grupy kulturowe (nie tej samej narodowości) o stosunkowo podobnych kulturach (Kostera, Śliwa, 2010: 97).

W naukach o organizacji zwraca się uwagę, iż różnice kulturowe stanowią jedną z barier współpracy (Leick, 2011). Stąd też w zarządzaniu różnorodnością kulturową dużo miejsca poświęca się treningom międzykulturowym, których zasadniczym celem jest kształtowanie kompetencji międzykulturowych.

Na całokształt kompetencji kulturowych składają się kompetencje dotyczące treści oraz kompetencje procesualne (intrapersonalne i interpersonalne) (Stier, 2006). Ich zastosowanie zależy od kreatywności jednostki, krytycyzmu i autonomii moralnej, która definiowana jest jako poszukiwanie drogi środka między tym, co inne, niebędące mną, a tym, czym jestem „ja” i co preferuję, postrzegam, interpretuję, komunikuję czy wdrażam (Magala, 2005: 204–205). Tak rozumiane szukanie podobieństw jest zarazem jednym z etapów procesu rozwoju wrażliwości międzykulturowej, która pozwala skutecznie współdziałać w warunkach różnorodności kulturowej (rysunek 2).



Rysunek 2. Szukanie podobieństw jako stadium procesu rozwoju wrażliwości kulturowej
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grzymała-Moszczyńska, 2010: 194; Nunez, Nunez-Mahdi, Pompa, 2007: 64–75, za Krawczyk-Bryłka, 2014: 19.

Szukanie podobieństw między kulturami stanowi narzędzie uczenia się w kontakcie z inną kulturą. Dostarcza wiedzy nie tylko o innej kulturze, ale i o własnej (Thomas, 1993: 383).

Zgodnie z koncepcją N. Adler szukanie analogii kulturowych jest sednem jednego z modeli integracji kulturowej – modelu współlistnienia. W modelu tym nacisk położony jest na poznanie kultury partnera oraz koncentrację na podobieństwach i wspólnych celach. Partnerzy starają się unikać konfliktów oraz szukać płaszczyzny porozumienia. Strategia współlistnienia skupia się na analogiach i unikaniu obszarów, w których kultury różnią się od siebie. Warto dodać, że poszukiwanie zbieżności to też zadanie w różnych po-

dejsiach badawczych w zarządzaniu międzykulturowym. Szukanie podobieństw stosowane jest w podejściu etnocentrycznym, komparatywnym i synergicznym (Adler, 1983: 29–47).

O roli zbieżności kulturowych świadczą ponadto rezultaty badań empirycznych. Wynika z nich, że podobieństwo kulturowe wskazywane jest przez pracowników międzynarodowych przedsiębiorstw jako jeden z warunków skutecznej kooperacji (Stępień, 2011).

Kurdowie w Polsce i Polacy w Kurdystanie

Obecnie 97% ludności Polski to osoby narodowości polskiej. Wśród pozostałych największy odsetek stanowią Niemcy, Białorusini, Ukraińcy, Rosjanie, Litwini, Słowacy, Żydzi, Ormianie oraz Czesi. W grupie 3% znajdują się także Kurdowie – na stałe w Polsce przebywa około 150–200 osób tej narodowości. Kurdowie mieszkający w naszym kraju to głównie imigranci z Syrii, Iraku, Turcji i Iranu (Grzegorzówka, 2013: 6).

Choć pierwsze kontakty Polaków z Kurdami miały miejsce w XIX wieku (za sprawą polskich podróżników i dyplomatów w służbie carskiej Rosji), to Kurdowie zaczęli przyjeżdżać do Polski dopiero w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Wtedy to, na mocy odpowiednich umów międzynarodowych, Kurdowie mogli podejmować w Polsce studia, a wielu z nich zostało w kraju na stałe.

W roku 1992 utworzono w Krakowie Towarzystwo Przyjaźni Polsko-Kurdyjskiej. Jedenaście lat później przekształciło się ono w Kurdyjskie Centrum Informacji i Dokumentacji. Od 2005 roku w Krakowie działa też oficjalne Biuro Pełnomocnika Rządu Regionu Kurdystanu (irackiego) w Polsce. Po 2004 roku, kiedy Uniwersytet Jagielloński podpisał umowy o wymianie i współpracy z uczelniami w Kurdystanie irackim, do Polski zaczęła przyjeżdżać nowa fala kurdyjskich studentów. Dzięki powstałej w 2008 roku na Uniwersytecie Jagiellońskim Pracowni Studiów Kurdyjskich oraz otrzymaniu w 2012 roku z Narodowego Centrum Nauki pięcioletniego grantu na rozwój studiów kurdyjskich w ramach tej pracowni, możliwe stało się między innymi utworzenie strony internetowej www.kurdishstudies.pl. Dzięki witrynie zainteresowanie Polską wśród Kurdów znacznie wzrosło (Bocheńska, 2011).

Polacy interesują się Kurdami i problemami tego narodu. Znajduje to między innymi odzwierciedlenie w polskiej literaturze naukowej, w której od końca lat sześćdziesiątych XX wieku ukazało się kilka publikacji poświę-

conych narodowi kurdyjskiemu. Pierwszą była, przetłumaczona w 1969 roku na język polski, książka pt. *Kurdystan i Kurdowie* autorstwa A.R. Ghassemlou. Za sztandarową pozycję uznaje się pracę profesora L. Dzięgiela pod tytułem *Węzeł kurdyjski* (1992). Ukazały się też dwie monografie M. Giedz (2002; 2011) oraz opracowanie J. Bocheńskiej (2011). Najnowszą pozycją, wydaną w 2016 roku, jest publikacja *Nazywam się Kurdystan* autorstwa dziennikarza W. Repetowicza.

Mniejsza niż liczba Kurdów w Polsce jest „populacja” Polaków mieszkających na stałe w Regionie Kurdystanu. Zgodnie z informacją K. Adamowicza (Attaché konsularnego, Agencja Konsularna RP w Irbilu) iracki Kurdystan zamieszkuje obecnie około 30–40 obywateli Polski, ale te dane mogą być niepełne, gdyż nie istnieje obowiązek informowania konsulatu o swoim pobycie².

Zainteresowanie Kurdystanem ma także wymiar gospodarczy; systematycznie zwiększa się liczba Polaków pracujących w Kurdystanie, polskich firm inwestujących w regionie i kooperujących z kurdyjskimi przedsiębiorstwami. Jak podaje L. Stefaniak, Ambasador RP w Bagdadzie, w rozmowach z Irakiem, którego częścią jest Region Kurdystanu, „dostrzega się pamięć o polskim dorobku pozostawionym w Iraku, poważne traktowanie Polski jako kraju stabilnego politycznie i gospodarczo [...] W Iraku, oprócz funkcjonującego w Bagdadzie Narodowego Komitetu Inwestycji funkcjonują Izby Handlowo-Gospodarcze, szczególnie aktywne, na różnym poziomie, w irackim Kurdystanie [...] Tę ścieżkę przyjęła także delegacja 15 wielkopolskich przedsiębiorców, pod auspicjami wicemarszałka województwa, która na przełomie listopada i grudnia 2013 roku złożyła wizytę w trzech głównych ośrodkach Kurdystanu, odbyła spotkania z ministrami odpowiedzialnymi za sprawy gospodarcze, z członkami izb gospodarczych, wojewodami poszczególnych prowincji. Zebrano bogaty materiał o potrzebach i możliwościach inwestowania, pokazano swoje możliwości prowadzenia wymiany handlowej. Planuje się otwarcie wspólnego, wielkopolskiego przedstawicielstwa handlowego w tym regionie” (Szymańska, 2013).

Wybrane podobieństwa kultury polskiej i kurdyjskiej

Język polski i kurdyjski wywodzą się z rodziny języków indoeuropejskich. Pierwsze zdanie w języku polskim zapisane zostało w 1270 roku na karcie *Księgi henrykowskiej*. Z lat 1455–1480 pochodzą spisane po polsku przez

² Dane z lutego 2017 roku, informacja została przesłana mailowo do jednego ze współautorów.

J. Długosza *Legendy legnickie*. Podobnie jest z językiem kurdyjskim: chociaż jego historia sięga VI wieku p.n.e., to dzieła po kurdyjsku powstały dopiero w XV stuleciu (Pisowicz, Bartzak, Muhamad, 2012: 7–10).

Oba języki przez długi czas były zakazane: polski w czasach zaborów, kurdyjski podczas panowania Turków i Arabów (Dzięgiel, 1992: 169).

Szacuje się, że językiem polskim posługuje się od 39 do 48 milionów ludzi. W przypadku kurdyjskiego jest to ponad 30 milionów. Oba języki uznać należy za bogate. W polskim wyróżnia się pięć podstawowych dialektów: kaszubski, małopolski, mazowiecki, śląski, wielkopolski; w kurdyjskim mówi się o czterech głównych odmianach: kurmandzi, sorani, gorani i zazaki.

Polski alfabet, złożony z 32 liter, oparty jest na alfabecie łacińskim. Z kolei alfabet kurdyjski składa się z 31 liter łacińskich i 33 arabskich. Sześć samogłosek (*a, e, i, o, u, y*) jest wspólnych dla obu alfabetów (Jomma, 2001: 28). W kurdyjskim występują głoski (*cz, sz*) niespotykane w języku arabskim, które z kolei kojarzą się z polskim.

Wiele polskich i kurdyjskich słów jest niezwykle podobnych. Są to przykładowo następujące liczebniki: *pięć* (*pênc*), *sześć* (*şêş*), *pięćset* (*pênc sed*), *sześćset* (*şêş sed*). Niektóre słowa kurdyjskie są takie same jak polskie, zarówno w wymowie, jak i znaczeniu. Są to: *baran*, *cielak*, *brwi*, *kubek*, *samowar*. Występują też słowa o zbliżonej wymowie i takim samym znaczeniu: *żyn* – *żona*, *bra* – *brat*, *da men* – *daj mi*, *zarafa* – *żyrafa*.

Kolejnym podsystemem kultury narodowej jest sztuka. Poszukując zbieżności między Polską a Kurdystanem, warto podkreślić, że oba narody mają swoje epeje narodowe. W Polsce jest to *Pan Tadeusz*, w Kurdystanie *Mem u Zin*, która jest czytana i cytowana w całym kraju.

Główny wątek patriotyczny w *Panu Tadeuszu* porusza kwestie zbliżającej się wojny z Moskalami i nadziei na wyzwolenie ojczyzny. Również w *Mem u Zin* uwaga zwrócona jest na problemy Kurdów jako narodu. Autor epeji – Ahmed Khani – pisze o skłóceniu w kraju i braku silnego władcy (Piekar, 2013). Polska epeja ma przynajmniej kilka wątków miłosnych. Główny osnuty jest wokół postaci Tadeusza i Zosi, poboczne dotyczą związku Jacka Soplicy i Ewy Horeszko, romansu Telimeny i Tadeusza, zalotów Telimeny i Hrabiego. Kurdyjskie dzieło skoncentrowane jest na nieszczęśliwej historii miłości dziewczyny i chłopaka, którzy nie mogą być razem.

Sukcesy obu krajów widoczne są też w obszarze sztuki filmowej. W świecie znani są tacy polscy twórcy, jak A. Munk, A. Wajda, J. Kawalerowicz czy T. Konwicki. Z kolei do grona uznanych kurdyjskich filmowców zalicza się między innymi B. Ghobadiego, reżysera i scenarzystę, któremu rozgłos przyniósł wielokrotnie nagradzany film *Czas pijanych koni*.

W relacjach międzykulturowych ważne miejsce zajmuje religia. W przypadku Polski i Kurdystanu analogie dostrzec można również i na tym gruncie. Kurdowie zaliczają się do jednego z nielicznych narodów na świecie, w którym występuje wielość religijna. Konstytucja Regionu Kurdystanu przyznaje wszystkim obywatelom wolność wyznania i wprowadza szacunek dla odmiennych religii (*Draft Constitution...*, 2009: 3). Bliski Wschód jest kolebką judaizmu, chrześcijaństwa, islamu, zaratusztrianizmu i jedydyzmu. Choć wśród Kurdów występują przedstawiciele wszystkich tych wyznań (Dzięgiel, 1992: 163–164), to pierwotną ich religią jest zaratusztrianizm (Jomma, 2001: 32). Także i w Polsce są zaratusztrianie (głównie Irańczycy oraz Kurdowie). Osoby tego wyznania są pozytywnie postrzegane przez Polaków (*Zaratusztrianizm...*, 2010). Może wynikać to z faktu podobieństw między chrześcijaństwem a zaratusztrianizmem. W obu religiach są: dobro i zło, diabeł, niebo, piekło, czyściec, wiara w nadejście Zbawiciela i zbawienie, wiara w zmartwychwstanie, wiara w Ducha Świętego, wiara, że Zbawiciel narodzi się z dziewicy, wiara w sąd ostateczny, przyjęcie, że świat stworzony jest przez Boga, nieśmiertelne dusze.

Zbieżności między oboma kulturami widoczne są też w stylu życia i obyczajach. Przykładami mogą być: gościnność, uroczystości weselne czy zwyczaj całowania dłoni kobiety na powitanie.

Gościnność uważana jest za jedną z bardziej cenionych narodowych cech Polaków. Odzwierciedlają ją takie powiedzenia, jak: „gość w dom, Bóg w dom”, „zastaw się, a postaw się”. Także Kurdowie zaliczają do bardziej gościnnych narodów na świecie (Jomma, 2001: 107). Chętnie zapraszają do domów nawet nieznanym i w miarę możliwości częstują ich posiłkiem. „Gość w domu jest bardzo wysoko ceniony. Chętnie podzieli się z nim ostatnim kawałkiem chleba. Istnieje nawet takie powiedzenie, że Kurd sam nie zje, ale gościa nakarmi” (Giedz, 2002: 53).

I Polacy, i Kurdowie na powitanie całują w rękę. W Polsce to mężczyzna całuje dłoń kobiety. W Kurdystanie honorowana jest zwykle starsza kobieta, lecz czynią to przedstawiciele obu płci.

W obu kulturach podobnie wyglądają uroczystości weselne. W Polsce wesela poprzedzają zwykle wieczory panieńskie i kawalerskie. W Kurdystanie państwo młodzi wraz z najbliższą rodziną świętują „noc henny”, podczas której zgodnie z tradycją młodzi zanurzają w hennie małe palce prawej dłoni, co oznacza, że stanowią parę. W Polsce zwykle mają miejsce „poprawiny”. W Kurdystanie następnego dnia po weselu najbliższa rodzina młodych przychodzi w porze obiadowej do domu pana młodego, gdzie kontynuowana jest zabawa.

Polacy i Kurdowie zamieszkują „trudne geopolitycznie” tereny. Polska znajduje się w centrum Europy, na pograniczu „Wschodu” i „Zachodu”, a etniczne tereny kurdyjskie usytuowane są w centrum Bliskiego Wschodu.

Zarówno Polacy, jak i Kurdowie (choć po przeciwnych „stronach barykad”) brali udział w wojnach krzyżowych (Kowalska, 2000: 129–145). Jak podaje M. Giedz, w średniowieczu Kurdowie wstawili się w wojnach przeciwko krzyżowcom. W nagrodę za ich ofiarność i waleczność oraz za zwycięstwo nad Ryszardem Lwie Serce, kurdyjski wódz Saladin Ajubi na terenie dzisiejszej Syrii utworzył niewielkie państewko kurdyjskie (Giedz, 2016b: 15–16).

Ponadto i Polska, i Kurdystan to kraje, które podzielone były przez państwa zaborcze. Różnica jest tylko taka, że Polskę rozdzierały trzy mocarstwa, a nie cztery, jak w przypadku Kurdów. Pierwszy podział Kurdystanu miał miejsce w roku 1514. Większa część terytorium kraju znalazła się wówczas pod panowaniem Imperium Osmańskiego. Ostatecznie podział przypieczętował persko-turecki traktat z 1639 roku (Jomma, 2001: 47). Współczesne podzielenie Kurdystanu jest rezultatem tajnej umowy zawartej 16 maja 1916 roku, zwanej układem Sykes-Picot (Giedz, 2016a: 125).

Warto dodać, iż podczas I wojny światowej polska endecja popierała Rosję, podczas gdy Piłsudski tworzył Legiony u boku walczącej z Rosjanami armii austriackiej. „Dziś z Kurdami jest podobnie. Jedni spoglądają na Turcję [...], inni walczą z tą samą Turcją, jeszcze inni wolą orientować się na współpracę z Iranem” (Repetowicz, 2016: 14).

Podsumowanie

Jak starano się dowieść w opracowaniu, szukanie podobieństw między kulturami jest nie tylko ważnym aspektem kształtowania wrażliwości międzykulturowej, ale i działaniem istotnym z punktu widzenia zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich organizacji. Zarysowane w pracy tendencje pokazują ponadto, że Polacy i Kurdowie są coraz bardziej zainteresowani kooperowaniem, co sprawia z kolei, że można mówić o procesach integracji między tymi narodami. Jednocześnie, na co zwraca uwagę R. Kapuściński (2006: 66–67), integracja możliwa jest dopiero wówczas, gdy narody podejmują próbę wzajemnego poznania się i porozumienia. Wydaje się zatem, że poszukiwanie analogii między kulturą polską i kurdyjską stanowi doskonały punkt wyjścia do zacieśniania współpracy na gruncie społecznym i gospodarczym.

Przedstawione przykłady analogii kulturowych pozwalają wnioskować, że Polacy i Kurdowie mają wspólne cechy i doświadczenia historyczne. Jeden

ze współautorów niniejszego opracowania, Kurd studiujący i pracujący w Polsce, na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji obu kultur stwierdza nawet, że „o Kurdach można powiedzieć, iż są Polakami Bliskiego Wschodu, a Polaków nazwać można Kurdami Europy”.

Bibliografia

- Adler N. (1983), *A Typology of Management Studies Involving Culture*, „Journal of International Business Studies”, Fall.
- Bocheńska J., *Kurdowie*, <http://wikip.udsc.gov.pl/kraje-pochodzenia/kurdowie.html> [dostęp: 21.12.2016].
- Draft Constitution of Kurdistan Region – Iraq* (2009), Approved by Kurdistan Parliament – Iraq, on the 24th of June.
- Dzięgiel L. (1992), *Węzeł kurdyjski*, Universitas, Kraków.
- Gajek K. (2011), *Kompetencje międzykulturowe jako element współczesnej organizacji – dylematy teorii i praktyki*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 2(32).
- Giedz M. (2002), *Węzeł kurdyjski*, Dialog, Warszawa.
- Giedz M. (2011), *Kurdowie i ich religia, a dążenia do niepodległości*, [w:] H. Czakowska, M. Kuciński (red.), *Dialog kultur, cywilizacji i religii*, Wydawnictwo KPSW, Bydgoszcz.
- Giedz M. (2014), *Kurdowie we współczesnych społecznościach Bliskiego Wschodu*, „Przegląd Politologiczny”, nr 1.
- Giedz M. (2016a), *Szanse Kurdów na niepodległe państwa*, „Pogranicze. Polish Borderlands Studies”, t. 4, nr 1.
- Giedz M. (2016b), *Węzeł kurdyjski*, wydanie elektroniczne, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa.
- Gruchoła M. (2010), *Kultura w ujęciu socjologicznym*, „Roczniki Kulturoznawcze”, nr 1.
- Grzegorzółka E. (2013), *Organizacje migranckie w Polsce. Działalność i potrzeby*, „Analizy, Raporty, Ekspertyzy”, nr 4.
- Grzymała-Moszczyńska H. (2010), *Treningi kulturowe w biznesie*, [w:] B. Glinka, A.W. Jelonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Hon L.C., Bruner B. (2000), *Diversity issues and public relations*, „Journal of Public Relations Research”, vol. 12, no. 4.
- Jomma F. (2001), *Kurdowie i Kurdystan*, Wydawnictwo L&L i DJ, Gdańsk.
- Kaczorowski K. (2015), *Religie Kurdów – jedydyzm, Ahl-e Haqq, alewizm*, Wydawnictwo Sacrum, Katowice.
- Kapuściński R. (2006), *Ten Inny*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Kornacka-Skwara E. (2011), *Tożsamość narodowa w świetle przemian kulturowych*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Seria Pedagogika”, nr 20.
- Kostera M., Śliwa M. (2010), *Zarządzanie w XXI wieku, Jakość. Twórczość. Kultura*, WAIp, Warszawa.
- Kowalska A. (2000), *Papieskie apele do Polski w sprawie pomocy dla Ziemi Świętej*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Historica”, nr 67.
- Krawczyk-Bryłka B. (2014), *Kompetencje międzykulturowe a udział w programie Erasmus*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, nr 1.

- Leick B. (2011), *Barriers to co-operation and competitive advantage: Cross border business networks of Saxon and Northern Bohemian firms*, „Journal for East European Management Studies”, vol. 16, issue 2.
- Magala S. (2005), *Cross-cultural competence*, Routledge, New York.
- Nunez C., Nunez-Mahdi R., Pompa L. (2007), *Intercultural Sensivity. From denial to intercultural competence*, Van Gorcom, Assen.
- Piekara A. (2013), *Zakazana literatura – walka narodu kurdyjskiego o własny język i piśmiennictwo*, <http://bliskiwschod.pl/2013/06/zakazana-literatura-walka-narodu-kurdyjskiego-o-wlasny-jezyk-i-pismiennictwo/> [dostęp: 29.12.2016].
- Pisowicz A., Bartczak A., Muhamad F. (2012), *Gramatyka kurdyjska/sorani. Wariant używany w Erbilu*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Przytuła S. (2011), *Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4(34).
- Puczkowski B. (2013), *Efektywność ekonomiczna kultur narodowych*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 3–4.
- Repetowicz W. (2016), *Nazywam się Kurdystan*, Trzecia Strona, Warszawa.
- Rozkwitalska M. (2009), *Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym*, „Problemy Zarządzania”, vol. 7, nr 3(25).
- Stephan W.G., Stephen C.W. (1999), *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Stępień B. (red.) (2011), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, PWE, Warszawa.
- Stier J. (2006), *Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence*, „Journal of Intercultural Communication”, no. 11, www.immi.se/intercultural/back.html [dostęp: 24.10.2009].
- Szczeptański J. (1963), *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.
- Szpociński A. (2011), *Antoniny Kłoskowskiej koncepcja kultury narodowej jako źródło inspiracji*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 2–3.
- Szyfer A. (2005), *Ludzie pogranicza. Kulturowe uwarunkowania osobowości*, Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, Poznań.
- Szymańska I. (2013), *Irak czeka na polską jakość*, <http://www.surowce-naturalne.pl/strona/irak-czeka-na-polska-jakosc> [dostęp: 10.10.2016].
- Thomas A. (1993), *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*, [w:] A. Thomas (red.), *Kulturvergleichende Psychologie*, Verlag für Psychologie, Göttingen.
- Zaratusztrianizm – dzieje, główne kierunki i herezje, główne postacie* (2010), <http://davidicke.pl/forum/zaratusztrianizm-t5279.html> [dostęp: 28.01.2017].

