



Różnice kulturowe - Francja

Opracowano dla CCIFP przez:

Magdalenę Niniewski





Chambre de Commerce
et d'Industrie Française en Pologne

Francuska Izba
Przemysłowo - Handlowa w Polsce

Jak rozszyfrować polsko-francuskie różnice kulturowe?, czyli jak lepiej poznać i zrozumieć mentalność Francuzów, aby skuteczniej działać w środowisku francusko-polskim ?

« Przede wszystkim staraj się zrozumieć »

Stephen Covey

Kulturę danego kraju możemy zdefiniować jako sumę wyobrażeń wynikających z postrzegania siebie, innych jednostek i środowiska, w którym żyjemy i na które składają się różne aspekty: min. socjologiczne, ekonomiczne, polityczne, historyczne i emocjonalne.

Każdy naród ma swój specyficzny sposób postrzegania rzeczywistości i postępowania według ustalonych wzorców. Wzorce te powstają w oparciu o pewne wspólne dla danej społeczności reguły, które nie muszą być nazwane do końca. Aby zrozumieć ten zakodowany język, potrzebujemy tzw. « dekodeń » . Mamy ich dwa rodzaje: zewnętrzne i wewnętrzne. Te pierwsze, to podstawowa znajomość historii danego kraju i narodu, wydarzeń z przeszłości - politycznych i socjologicznych, które przyczyniły się do powstania jego tożsamości. Te drugie natomiast, to nasza wewnętrzna postawa : otwartości, ciekawości, i tolerancji wobec różnic. Aby porozumieć się z przedstawicielem innej, niż nasza kultura, musimy wyrwać się z ograniczających nas paradygmatów, na które składają się nasze przekonania, wartości, system edukacji i chcieć odkryć paradygmaty kultury odmiennej. Tak więc skuteczna komunikacja interkulturowa, to nie tylko zadanie sobie trudu zaznajomienia się z tymi właśnie paradygmatami, ale przede wszystkim nabranie dystansu do własnej kultury.

« Aby zrozumieć terażniejszość, trzeba poznać przeszłość »

« Nasi przodkowie Galowie » - tak zaczyna się tradycyjna lekcja historii we francuskiej szkole.

Wyobrażenie o tych walecznych przodkach dzisiejszych Francuzów wywodzących się z plemion celtyckich wojowników przybyłych ze stepów Azji centralnej (słowo « Celtes » w języku indo-europejskim « kel-kol » oznacza kolonizator, zaborca) możemy odnaleźć w znanych komiksach « Astérix i Obélix » René Gościnnego (francuskiego rysownika polskiego pochodzenia) i Alberta Uderzo (autora tekstów).

Jest to klasyka może nie tyle literatury francuskiej, co tzw. « culture générale » każdego szanującego się Francuza.

Dlaczego Francuzi tak chętnie powołują się na te galijskie korzenie ?



Chambre de Commerce
et d'Industrie Française en Pologne

Francuska Izba
Przemysłowo - Handlowa w Polsce

Niewątpliwie dlatego, że był to lud nieustraszonych wojowników – słynący z walk na śmierć i na życie na rozpędzonych rydwanach, dość okrutnych myśliwych – łowców głów, a jednocześnie zmyślnych i uzdolnionych rzemieślników oraz swojego rodzaju artystów. Oprócz niezwykłego temperamentu cechowała go dobra organizacja społeczna (wybory do magistratu), mądrość – (znacząca rola odgrywana przez duchowych przewodników i przebiegłych uzdrowicieli, zwanych druidami), a także swojego rodzaju jowialność, czyli radość życia. Ta ostatnia dała niewątpliwie początek współczesnemu pojęciu « bon vivant » - co oznacza człowieka nie tylko umiejącego dostrzegać radości życia, ale maksymalnie z nich korzystać.

To tytułem wstępu, do zrozumienia francuskiej odmienności. A jakie są jeszcze inne elementy, które nam Polakom pozwolą na lepsze « rozszyfrowanie » tego, co składa się na francuska mentalność ?

« Nie ma terażniejszości bez przeszłości »

Oczywiście nie chodzi tu bynajmniej o przedstawienie lekcji historii. Niemniej jednak warto przypomnieć, że początki państwowości we Francji w wydaniu „monarchicznym” sięgają V wieku n.e. Warto również sobie uświadomić, że za panowania Karola Wielkiego, który został cesarzem, Francja IX wieku była absolutną potęgą terytorialną rozciągającą się od Pampeluny (na pld.-zachodzie) do Bawarii (na zachodzie), dochodząc prawie do Rzymu (na południu Europy). Kolejnym władcą zapisującym się wielkimi zgłoskami w historii i pamięci Francuzów jest Henryk IV z Nawarry, który wstawił się kładąc kres krwawej wojnie między katolikami i protestantami. To on właśnie jest uważany za symbol tolerancji – wartości niezmiernie drogiej temu narodowi. Jemu też przypisujemy słynne powiedzenie « Paris vaut une messe » (« Paryż wart jest mszy »).

Apogeum monarchii przypada na czasy Ludwika XIV, który w roku 1663 ustalał monarchię absolutną. Nie na darmo znany, jako Król Słońce, pragnący panować w sposób wyłączny i autorytatywny. On ustanawia nowy porządek nie tylko na dworze w Wersalu, ale także w każdej dziedzinie życia : politycznego, ekonomicznego, religijnego, kulturalnego i artystycznego.

To właśnie za Ludwika XIV przypada okres niepodważalnej świetności Francji, supremacji języka francuskiego, (który jest rozpowszechniony na dworach w Rosji, Hiszpanii, Anglii), rozwoju kultury, sztuki, czy architektury (Molière, Racine, Corneille, La Fontaine, Vuabian, Mansart, Pascal, Descartes), a także podboju innych lądów. Te zaczęły się już za François I z wyprawą Jean Cartier do Kanady w 1534, a następnie były kontynuowane za Ludwika XIII, dzięki wyprawom floty handlowej w ramach tzw. Drogi do Indii, żeby za Ludwika XIV osiągnąć ziemie leżące w dolinie rzeki Missisipi w Ameryce. Te na cześć Wielkiego Ludwika zostały nazwane Luizjaną.



Chambre de Commerce
et d'Industrie Française en Pologne

Francuska Izba
Przemysłowo - Handlowa w Polsce

Kolejna karta historii poprzedzona Wiekiem Oświecenia i takimi postaciami jak wielcy filozofowie : Voltaire, Rousseau, Diderot et d'Alambert , (ci dwaj ostatni znani jako słynni encyklopedyści) – to Wielka Rewolucja Francuska (1789). Wywarła ona piętno nie tylko na Francuzach, ale i na reszcie świata. Jej hasła : « liberté, égalité, fraternité » (wolność, równość, braterstwo) powtarzane są do tej pory jako rodzaj magicznego zaklęcia dającego początek rodzącym się demokracjom w wielu krajach na całym świecie.

Oczywiście Rewolucja – to brutalne obalenie Monarchii : ścinanie głów nie tylko koronowanych (Ludwika XVI i jego małżonki Marii Antoniny), ale również tych, co byli przeciwko nowo-rodzącej się Republice. Przy okazji panującego terroru w tych burzliwych latach (1792-1795) zginęło 17 000 osób. I o ironio losu wśród straconych było zaledwie 8% arystokracji i 25% burżuazji, natomiast aż 31% stanowili ówcześni robotnicy i 28% chłopci.

Rewolucja otwiera nowe dzieje w historii Francji – dzieje republikańskie z proklamowaniem I Republiki w 1792.

Kolejną znaczącą w historii Francji epoką jest epoka napoleońska. Postać « niewielkiego wzrostem, za to ogromnego duchem » Korsykanina – Napoleona Bonaparte cieszy się do dzisiaj kultem zarówno we Francji, jak i w Polsce. Cesarz Francuzów, za którego zresztą sam się ogłosił przed zdumionym papieżem Piusem VII w 1804 roku wprowadza Francję w erę cesarstwa, którego potęga ma być na miarę ego tego niewątpliwie genialnego, ubóstwianego i podziwianego przez całe generacje stratega i męża stanu.

Napoleon – to kod cywilny: 1szy zbiór praw obywatelskich, podbój Egiptu, z którego pamiątkę możemy podziwiać na placu Concorde w Paryżu w postaci obelisku przywiezionego z Luxoru, no i oczywiście wielka kampania na Moskwę. Przy okazji tej kampanii zostało utworzone Księstwo Warszawskie, a oprócz tego nawiązała się znana historii miłosna Napoleona z Panią Walewską. Nic więc dziwnego, że kult cesarza przywiał nad Sekwaną również i nad Wisłę.

Czy biorąc pod uwagę taką historię, znając świetność zabytków, bogactwo kultury i nauki, różnorodność i bogactwa naturalnych krajobrazów Francji, jej fantastyczne położenie geograficzne z obecnością mórz i oceanu, monumentalnych Alp - możemy dziwić się megalomanii przypisywanej Francuzom ?

Spuścizna po rządach Ludwika XIV, to nie tylko, przekonanie, że Francja może być uważana za pępek świata, ale także sposób funkcjonowania współczesnego społeczeństwa uwarunkowany historią dworu – Król Słońce i dworzanie zabiegający o jego względy oraz tzw. « reszta ».

Niechęć Francuzów do uczenia się języków obcych możemy również zrozumieć lepiej dzięki tej malej powtórcie z historii. Bo czyż w tym kontekście nie jest zrozumiała postawa, w której pokutuje przekonanie: „ze to inne narody powinny ciągle poczytywać sobie za punkt honoru naukę i posługiwanie się językiem Moliera ? „



Chambre de Commerce
et d'Industrie Française en Pologne

Francuska Izba
Przemysłowo - Handlowa w Polsce

Bardziej współczesne karty historii, to 2-ga wojna światowa z rządem generała Petain'a w Vichy i tzw. « drôle de guerre » - czyli oficjalna Francja przyjmująca postawę kolaborancką, a jednocześnie rodzący się ruch oporu z tzw. « maquisards » (partyzanci) i walka z okupantem.

Podział społeczeństwa na tych, co kolaborowali i na tych, co byli przeciw daje « moralnego kaca » mieszkańcom powojennej Francji. Dlatego nazajutrz po zakończeniu II wojny światowej jesteśmy świadkami okrutnych samosądów, gdzie tzw. „kolaboranci” są publicznie sądzeni i wieszani. W ten sposób społeczeństwo francuskie dokonywało tzw. ekspiacji za winy popełnione w czasie tego okresu czasu.

Postać, którą niewątpliwie należy tutaj wymienić jest generał Charles de Gaulle, który organizuje ruch oporu w Londynie i zostaje prezydentem wolnej Francji.

Lata powojenne aż do 1973 roku (pierwszego krachu naftowego) – to słynne « 30 glorieuses », czyli 30 lat niezmałconego dobrobytu, charakteryzujące się masowym dostępem do wszelkich dóbr materialnych. To zachłyśnięcie się Francuzów samochodami, sprzętem AGD, i innymi osiągnięciami technicznymi.

W powojennej historii Francji nie sposób nie wymienić maja 68 – masowego ruchu protestu społecznego zapoczątkowanego przez studentów w Dzielnicy Łacińskiej, kiedy to Paryż przypominał rewolucyjne miasto ze wznoszącymi się barykadami i walkami protestantów z policją. Ruchowi temu przyświecało słynne hasło « il est interdit d'interdire », czyli « zabronione jest zabraniać ». Chodziło o obalenie wszelkich autorytetów, proklamowanie wszelkiego typu wolności z dużym akcentem położonym na wolność seksualną i obyczajową oraz zakwestionowanie istniejącego burżuazyjnego systemu politycznego, edukacyjnego i społecznego.

Lata 80-te to lata, na które niewątpliwie wywarła wpływ podwójna kadencja prezydencka François Mitterand'a – szefa partii socjalistycznej i tzw. « cohabitation » - czyli sprawowanie rządów kolejno z premierami wywodzącymi się z partii prawicowej: Jacques Chirac i Edouard Balladur. Ten stan rzeczy był wynikiem francuskiego systemu politycznego sprawowania władzy i niezależnych wyborów na prezydenta i do parlamentu, którego większość wyznacza szefa rządu, czyli premiera.

Jest to interesujące zjawisko z punktu widzenia politycznego i socjologicznego wskazujące na swojego rodzaju « contradiction » Francuzów. Zresztą tzw. « l'esprit de contradiction », czyli postawa pełna sprzeczności - to prawdziwa specjalność Francuzów. Przejawia się ona również w zjawisku zwanym « gauche caviar » (kawiorowa lewica). Jest to oficjalne wyznawanie idei lewicowych, przy jednoczesnym prowadzeniu trybu i stylu życia godnym elitarnej burżuazji: posiadanie prywatnych dworków, mieszkanie w najlepszych dzielnicach i kamienicach Paryża, wysyłanie dzieci do elitarnych szkół, etc..

Rządy Mitteranda, pomijając aspekty polityczne, to mecenat kultury i okres wznoszenia tzw. « grandes œuvres » czyli pomników współczesnej architektury: piramidy Luwru, Wielkiej Arki w dzielnicy La Défense, Biblioteki Narodowej. Można byłoby powiedzieć: megalomania z jednej strony, a z drugiej nawiązanie do świetności, tradycji i wspaniałych kart historii Francji.



Chambre de Commerce
et d'Industrie Française en Pologne

Francuska Izba
Przemysłowo - Handlowa w Polsce

A co jeszcze rzutuje na specyfikę zachowania i mentalność Francuzów ?

Niewątpliwie wprowadzenie 35 godzinnego tygodnia pracy. Ta ustawa o 35-godzinym tygodniu pracy to jedyna w Europie « francuska specjalność ». Miała ona uchodzić wg rządów socjalistów (w roku 1997) za jedno z najważniejszych osiągnięć socjalnych. Zasadniczym jej celem miała być walka z bezrobociem, poprzez stworzenie dodatkowych miejsc pracy dzięki zmniejszeniu wymiaru godzin pracy. Takie były teoretyczne założenia. W praktyce wywołała tylko chaos, zwłaszcza w sektorze prywatnym. Natomiast wśród urzędników państwowych opuszczających pośpiesznie swoje miejsce pracy po wybiciu przez zegar ratuszowy siedmiu godzin « urzędowania » spotkała się z nieukrywaną aprobatą.

A propos urzędowania, to należałoby w tym miejscu wskazać na kolejną specyfikę francuskiej rzeczywistości, czyli na bardzo dużą ilość urzędników państwowych, tzw. fonctionnaires: prawie 7 milionów czynnych i 3,6 miliona na emeryturze. Tą liczbą Francja bije na głowę wszystkie inne państwa europejskie. Żeby było bardziej obrazowo możemy powiedzieć, że ta kategoria stanowi ponad 30% ludności pracującej (francuskich miast i wsi). Wpisuje się to znakomicie w zjawisko tzw. « etatyzmu », czyli przesadnie rozbudowanej roli państwa, a co za tym idzie administracji państwowej. I nie chodzi tu tylko o pracowników ministerstw, czy merostw oraz innych instytucji administracji państwowej takich jak: prefektury, rady regionalne, ale również o nauczycieli, naukowców, pielęgniarki, pracowników poczty, kolei i transportu publicznego, a nawet częściowo sprywatyzowanych firm jak francuski Télécom, czy EDF (Electricité de France).

Grupa tzw. « funkcjonariuszy » państwowych uchodziła zawsze za uprzywilejowaną. Normowany czas pracy, ochrona przed zwolnieniem, bardzo korzystny system (w porównaniu z pracownikami sektora prywatnego) naliczania świadczeń emerytalnych.

Ten kosztowny dla państwa stan rzeczy jest trudny do zreformowania, gdyż jest broniony przez związki zawodowe reprezentujące głównie sektor państwowy oraz lewicę.

Wg nich nie jest to obrona przywilejów, ale zdobycy socjalnych.

Skąd u Francuzów ten przesadny kult państwa? Jedno z wytłumaczeń trochę psychologizujących, to zjawisko tzw. przeniesienia, czyli przyznania państwu roli króla (ach, ta nostalgia za monarchią) i w związku z tym traktowanie go jako Państwa opatrnościowego, które ma zająć się absolutnie wszystkim.

W związku z tym państwo ma być scentralizowane, potężne i opiekuńcze, zapewniające wystarczającą liczbę miejsc pracy, dbające o biednych i dyskryminowanych, oferujące tzw. minima socjalne w postaci różnego rodzaju zasiłków i zapomóg. Jednym słowem państwo zaczyna odgrywać role tzw. assistante sociale (« opiekunki społecznej ») wspomagając wszystkich biednych i nieszczęśliwych, oferując szczególnie humanitarne warunki dla coraz liczniejszej imigracji.



Chambre de Commerce
et d'Industrie Française en Pologne

Francuska Izba
Przemysłowo - Handlowa w Polsce

Stąd możemy mówić o Francji « à deux vitesses », tzn. ewoluującej w dwóch różnych dynamikach. Francja prywatnych przedsiębiorstw, ich pracowników i menadżerów oraz Francja funkcjonariuszy państwowych i wspomaganym socjalnie biedniejszych obywateli. Francja o międzynarodowym kapitale, nastawiona na produkcje, rezultaty i zyski i Francja kosztownego sektora państwowego bardzo opornego na reformy.

Francja kształcąca elitę w wysoce selektywnych „grandes écoles”, czyli najlepszych wyższych uczelniach technicznych i handlowych. Z drugiej strony Francja nieselektywnych uniwersytetów z dużą ilością studentów nieosiągających nawet licencjatów, którzy zasilają rzesze bezrobotnych korzystających z opieki socjalnej.

Z jednej strony Francja tradycji burżuazyjnych, której inkarnacją jest wspaniałość paryskich kamienic Haussmana, a z drugiej strony Francja HLM-ów (wym.aszelemów) – mieszkalnych bloków socjalnych wybudowanych na przedmieściach dla robotników francuskich i imigrantów głównie z krajów Maghrebu i czarnej Afryki.

Kolejny przykład dwoistości Francji, to luksus reprezentowany przez takie marki jak Louis Vuitton, Hermès, Guerlin; to Paryż – uważany za stolice mody z tzw. « glamour » i słynną « haute couture » (Chanel, Dior, Yves St Laurent). A zaraz obok Francja codziennej, zwykłej ulicy, na której coraz więcej symptomów pauperyzującego się społeczeństwa – tanie supermarkety, SDF (sans domicile fixe), czyli bezdomni kiedyś „poetycko” nazywanych „clochardami”.

Francja znana ze swoich tradycji kulinarnych i tzw. « art de table » - jednej z najlepszych, najbardziej wyrafinowanych kuchni świata. A jednocześnie Francja banalnego, niezjadliwego menu stołówek szkolnych i fast foodów, gdzie dzieci i młodzież zapominają jak posługiwać się widelcem i nożem...

Francja kreatywnych, otwartych na świat i ludzi jednostek i Francja tzw. « franchouillards » - charakteryzujących się konwencjonalnymi, zamkniętymi, czasami wręcz zachowawczymi i ksenofobicznymi postawami.

Kolejny przykład dwoistości: Francja poszanowania prawa republikańskiego i Francja anarchizująca nieznosząca nakazów, zakazów i upatrująca w każdej nowej ustawie zamach na wolność osobistą.

Następny przykład dwoistości - to Francja proklamująca równoprawny model republikański, a jednocześnie coraz bardziej zantagonizowany podział społeczeństwa na rodzimych Francuzów i byłych lub aktualnych imigrantów, pracowników sektora państwowego i prywatnego, bogatych i biednych.

Francja wolności słowa i opinii, z coraz bardziej widoczną tendencją do przestrzegania ich „poprawności politycznej” wyrażanej w mediach.

Tak więc na podstawie tych obrazów możemy wywnioskować, że trudno jest dać jednoznaczny portret dzisiejszego Francuza.

A jak postrzegają Francuzów Polacy, którzy mieli z nimi okazje pracować w Polsce ? Według opinii rodaków Francuzi są kreatywni i mimo kartezjańskiego, racjonalnego



Chambre de Commerce
et d'Industrie Française en Pologne

Francuska Izba
Przemysłowo - Handlowa w Polsce

podejścia do rzeczywistości, czasami po trafią być chaotyczni, a nawet « bałaganiarscy ». W przeciwieństwie do bardzo stricte i niezwykle pragmatycznego anglosaksońskiego podejścia, Francuzi wykazują tzw. « twórczy luz », który czasami może być postrzegany jako działanie nie do końca skuteczne.

Kolejna opinia, to że francuscy menedżerowie wykazują się tzw. profesjonalną uprzejmością, żeby nie powiedzieć swojego rodzaju kurtuazją, która przejawia się w regularnie stosowanych na co dzień formułach grzecznościowych. Zawsze słyszymy od nich « bonjour, comment ça va? », co odpowiada polskiemu „dzień dobry, jak się masz”, które są jednocześnie oznaką zainteresowania się pracownikiem. (Oczywiście na tradycyjne pytanie francuski menedżer nie oczekuje litanii wszelkich nieszczęść, czy listy przeciwności losu, które spotkały podwładnego). Niemniej jednak może to być okazja do zasygnalizowania mu, że coś jest nie tak, albo wręcz przeciwnie - wszystko układa się pomyślnie.

Francuzi potrafią być menedżerami stosującymi partnerskie relacje. Starają się być w miarę blisko swoich podwładnych, « skracając » hierarchiczny dystans. Nie są zbyt proceduralni i formalni. Wykazują się pewną elastycznością i pozostawiają miejsce na improwizację. W ten sposób umożliwiają swoim podwładnym pójście w różnych kierunkach. Starają się stymulować swoich współpracowników i pobudzać ich inicjatywę, kreatywność, a także wyrabiać u nich poczucie odpowiedzialności.

Stosując w większości przypadków partycypujący styl zarządzania stawiają na ich współdziałanie w zarządzaniu, stwarzając w ten sposób możliwości wykazywania się kompetencjami swoich współpracowników.

To, co mile uderza Polaków u Francuzów, to ich optymizm i wiara w sukces w przeciwieństwie do malkontenctwa i pesymizmu „à la polonaise”.

Czasami Polacy stwierdzają u niektórych Francuzów syndrom zarozumiałstwa. Bywa tak, że Francuzi uważają się za najlepszych i najmądrzejszych - czasami może to być uzasadnione, zwłaszcza jeśli są absolwentami tzw. grandes écoles i mogą się poszczycić bogatym doświadczeniem zawodowym. Tego typu zachowanie jest utożsamiane przez Polaków z syndromem konkwistadora, który ma do czynienia z gorzej wykształconymi od siebie istotami, którym nie tylko można, ale wręcz należy udzielać lekcji .

To, co również przeszkadza Polakom u Francuzów , to kolejny syndrom tzw. « nombrilismu ». Polega on na uważaniu Francji za „pępek świata”, a w związku z tym tego co francuskie za słuszne i wyjątkowe.

Do jeszcze jednego „grzechu” popełnianego przez Francuzów w oczach Polaków należy nie wywiązywanie się ze swoich zobowiązań, niepunktualność, zwlekanie z podjęciem decyzji. Te cechy Polacy przypisują wpływowi kultury śródziemnomorskiej, w której nie przywiązuje się takiej samej jak w kulturze anglosaskiej wagi do poczucia czasu, zdecydowania i tzw. « engagement ».

Oczywiście te kilka przykładów postrzegania Francuzowi przez Polaków nie wyczerpują bogatej listy, którą ciągle możemy uzupełniać.



Chambre de Commerce
et d'Industrie Française en Pologne

Francuska Izba
Przemysłowo - Handlowa w Polsce

Bibliografia:

„L’Histoire de France pour les nuls” – Jean-Joseph Julaud, First Editions, janvier 2005

„Sacrés Français!” – Ted Tanger, Folio documents, Editions Michalon, 2003

« Français et Américains, l’autre rive » - Pascal Baudry, Village Mondial/Pearson Ed., 2004



Chambre de Commerce
et d'Industrie Française en Pologne

Francuska Izba
Przemysłowo - Handlowa w Polsce

Francuska Izba Przemysłowo-Handlowa w Polsce (CCIFP) jest związkiem pracodawców, zrzeszającym obecnie 330 firm z kapitałem zarówno francuskim, jak i polskim. CCIFP od 15 lat działa na rzecz pogłębiania partnerstwa polsko-francuskiego w biznesie. CCIFP współpracuje ze Związkiem Francuskich Izb Przemysłowo-Handlowych ACFCI (www.acfci.cci.fr) i działa w ramach struktur Unii Francuskich Izb Przemysłowo-Handlowych za Granicą UCCIFE (www.uccife.org).

Centrum Rozwoju Biznesu pomaga firmom polskim i francuskim w pozyskiwaniu wiarygodnych partnerów biznesowych. Oprócz udzielania informacji makroekonomicznych o obu rynkach, świadczymy również usługi polegające na wyszukiwaniu partnerów zgodnie ze specyficznymi potrzebami naszych klientów.

Nasze usługi: >>>

- Rozwój działalności
- Przedstawicielstwo za granicą
- Tłumaczenia

Kontakt: ccifp@ccifp.pl, tel. (+48 22) 696 75 80

Autorem artykułu jest Magdalena Niniewski, założycielka firmy Evolutis. Francusko-polska konsultantka i coach, specjalizująca się między innymi w zagadnieniach menedżmentu interkulturowego.

Strona internetowa www.evolutis.pl

ul. Solariego 1/15
02-070 Warszawa
magdalena.niniewski@evolutis.pl

