

# POMEN ZAGOTAVLJANJA PSIHOLOŠKE VARNOSTI V PRIMERU MEDNARODNIH ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV PODJETJI V ČASU PO PANDEMIJI

TINA JAVOR, POLONA ŠPRAJC

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
tina.javor@student.um.si, polona.sprajc@um.si

**Povzetek** Pandemija, geopolitična nestabilnost, skokovita inflacija, težave povezane z dobavno verigo, nemirni kapitalski trgi in zakonske spremembe, so vsi prispevali k večji ekonomski negotovosti, ki se je odrazila tudi na področju mednarodnih prevzemov in združitvev podjetji. Zato, da bi iz omenjenih transakcij iztržili kar največ, morajo podjetja ustvariti primerno delovno okolje in organizacijsko klimo, ki zaposlenim omogoča psihološko varnost ter posledično prispeva k vzpostavitvi zaupanja in sodelovanja med zaposlenimi. Psihološko varno delovno okolje spodbuja raznoliko izmenjavo mnenj, pripomore k hitrejšemu učenju in inovacijami, izboljšuje produktivnost, pripomore k zgodnjemu odkrivanju tveganj in reševanju problemov ter je nasploh dobro za dolgoročno poslovanje podjetji.

## **Ključne besede:**

psihološka  
varnost,  
raznolikost,  
mednarodne  
zdržitve,  
kultura,  
upravljanje  
sprememb

# THE IMPORTANCE OF ENSURING PSYCHOLOGICAL SAFETY DURING M&AS IN THE POSTPANDEMIC ERA

TINA JAVOR, POLONA ŠPRAJC

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
tina.javor@student.um.si, polona.sprajc@um.si

**Abstract** The pandemic, geopolitical instability, soaring inflation, supply chain issues, turbulent capital markets, and regulatory changes have all contributed to greater economic uncertainty, which has also been reflected in international mergers and acquisitions. Therefore, to get the most out of international transactions, companies must create a suitable work environment and organizational climate that encourages psychological safety and, consequently, contributes to the establishment of trust and cooperation among employees. A psychologically safe work environment encourages a diverse exchange of opinions, facilitates faster learning and innovation, improves productivity, helps in the early detection of risks and problem-solving, and is generally good for the long-term business of companies.

**Keywords:**  
psychological  
safety,  
diversity,  
international  
mergers,  
culture,  
changemanagement

## 1 Uvod

Nedavna pandemija COVIDA-19 in z njo povezana nastala krizna situacija sta korenito predrugačili svet ter posameznike, vlade in podjetja postavili pred številne nove in nepričakovane izzive (The Economist, 2021a). Že tako kompleksno in hitro spreminjajoče se okolje, je postalo še bolj nepredvidljivo in podvrženo nepričakovanim spremembam. Dejavniki kot so: geopolitična nestabilnost, skokovita inflacija, težave povezane z dobavno verigo, nemirni kapitalski trgi in zakonske spremembe, so vsi prispevali k večji negotovosti, ki se je odrazila tudi na področju mednarodnih prevzemov in združitvev podjetji. Potem, ko je število tovrstnih mednarodnih transakcij, leta 2021 doseglo vrh, se je v prvi polovici leta 2022 zmanjšalo za kar 24% glede na preteklo leto. Upočasnitev trga prinaša tudi nekaj pozitivnega, saj podjetjem omogoča, da svoje transakcije izvedejo bolj previdno ter vodstveno ekipo in zaposlene podjetja, ki ga prevzemajo, bolj postopno vključijo v svojo skupino (Loeb, 2022).

Ob združitvah podjetji se vedno pojavi tudi potreba po oblikovanju nove organizacijske kulture na podlagi osnovnih komplementarnih podobnosti obeh organizacij. Uspešna vzpostavitev nove kulture na osnovi podobnosti pomaga pospešiti proces integracije in na dolgi rok ustvariti več vrednosti za obe podjetji (Groysberg et al., 2020). Zato, da bi iz omenjene transakcije iztržili kar največ, morajo podjetja ustvariti primerno delovno okolje in organizacijsko klimo, ki zaposlenim omogoča psihološko varnost ter posledično prispeva k vzpostavitvi zaupanja in sodelovanja med zaposlenimi. Psihološko varno delovno okolje spodbuja raznoliko izmenjavo mnenj, pripomore k hitrejšemu učenju in inovacijami, izboljšuje produktivnost, pripomore k zgodnjemu odkrivanju tveganj in reševanju problemov ter je nasploh dobro za dolgoročno poslovanje podjetji (Edmondson et al., 2019). Namen tega članka je vzpostaviti širši okvir za nadaljnje raziskovanje na področju mednarodnih prevzemov in združitvev podjetji ter poudariti pomen, ki ga ima vzpostavljanje psihološke varnosti na (kulturno) integracijo v primeru takšnih transakcij.

Mednarodni prevzemi in združitve podjetji ne potekajo v vakumu. Nanje vplivajo politični, ekonomski, tehnološki, sociološko-kulturni in okoljski dejavniki (Lajoux, A. R. & Capital Expert Services, 2019). Ti so, kot že povedano, v postpandemičnem

svetu postali še bolj nepredvidljivi in se spreminjajo hitreje kot doslej. Iz tega razloga bomo v prihodnje na vodilnih položajih bolj kot kdaj koli prej potrebovali posameznike, ki se bodo znali spopasti z vedno hitreje spreminjajočimi se zunanjimi vplivi in bodo zmožni le-tem navkljub poiskati nove ekonomske priložnosti (Nohria, 2022). Zaradi aktualne situacije na trgu dela in pomanjkanja ključnih kadrov na razvitih trgih, pa bolj kot kdaj koli prej v ospredje stopa tudi njihova sposobnost ravnanja z ljudmi. Podjetja bodo v prihodnje na vodilnih položajih potrebovala ljudi, ki bodo sposobni voditi in motivirati raznoliko, tehnološko podkvano in globalno delovno silo (Sadun et al., 2022). To bo vse prej kot lahka naloga, saj so tako vodenje kot tudi komunikacija, podajanje povratnih informacij, prepričevanje, odločanje, zaupanje in razumevanje podanih čarovnic vsi kulturno specifični. Uspeh mednarodnih podjetji, katerega pomemben del predstavljajo tudi združitve in prevzemi podjetji, je torej v veliki meri odvisen od uspešne navigacije glede na to, kako posamezniki iz različnih delov sveta razmišljajo, vodijo in opravljajo delo (Meyer, 2019b, p. 84). Paula Caligiri in Ibraiz Tariq sta v svojem delu izpostavila pomen dinamičnih medkulturnih kompetenc, ki lahko prispevajo k večji učinkovitosti vodji v mednarodnem poslovnem okolju. Te kompetence so, kot navajata, mešanica osebnih lastnosti in medkulturnih izkušenj posameznikov (Caligiri in Tarique, 2012). Dela kasnejših raziskovalcev pa poudarjajo predvsem pomen čustvene in družbene inteligence (Emmerling & Boyatzis, 2012) s pomočjo katere, kot bomo videli kasneje, nenazadnje tudi ustvarjajo psihološko varno okolje za svoje zaposlene (Edmondson et al., 2019).

## **2 Spremembe, ki jih na trg dela prinašata pandemija in nova generacija delovne sile**

Medtem ko se raziskovalci na kadrovskega področju že dlje časa ukvarjajo z definiranjem kompetenc vodji mednarodnih in raznolikih skupin zaposlenih, je pandemija podjetjem in zaposlenim na vodilnih položajih prinesla še dodatne izzive. Spremenila in ukinila je milijone delovnih mest, poskrbela za višjo brezposelnost, povečala neenakosti med posamezniki in za vedno spremenila način dela (The Economist, 2021a). Čeprav je Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) napovedala, da se bo svet soočil z eno največjih kriz delovnih mest po veliki depresiji v 30ih letih prejšnjega stoletja (OECD, 2021), so se te napovedi kmalu po napovedi izkazale za pretirane. Stopnja brezposelnosti se je sicer res spomladi

2020 dvignila, vendar je bilo že junija istega leta zaznati trend v obratno smer (The Economist, 2021a). Stopnja brezposelnosti se je zmanjšala, fluktuacija zaposlenih med podjetji povečala, ZDA in Evropa pa sta zabeležili tudi rast števila na novo registriranih podjetji (The Economist, 2021b).

Dela v mednarodnem okolju niso zaznamovali le nepredvidljivi zunanji vplivi in kulturne razlike, pač pa tudi izzivi dela na daljavo. Ti se nadaljujejo tudi tri leta po pandemiji, saj namerava večina podjetji tudi v prihodnje ohraniti hibriden način dela in zaposlenim ponuditi možnost dela na daljavo. To odločitev so podjetja sprejela ne toliko zaradi želje po zniževanju stroškov, ampak z namenom, da bi uspela zadržati zaposlene. Microsoftov Work Trend Index, ki je v raziskavo zajel 30.000 posameznikov iz 31 držav kaže na to, da si pripadniki generacije Z generacije želijo predvsem dela na daljavo. Delavci stari med 18 in 34 let so 60 % bolj kot predstavniki starejših generacij pripravljeni odpovedati delovno razmerje, v kolikor jim podjetje ne bi omogočilo dela na daljavo (Microsoft, 2022). Generacija Z, ki je na trg dela vstopila ravno v času pandemije, se izredno razlikuje od predhodnih generacij in prinaša delodajalcem še dodatne izzive. Je najbolj etično raznolika in tehnološko naravnana generacija doslej (Singh & Dangmei, 2016). Schawbel v svoji raziskavi ugotavlja, da so predstavniki te generacije bolj podjetniško naravnani, zaupanja vredni in tolerantni kot posamezniki predhodne generacije Y (Schawbel, 2014). Poleg tega so okolijsko ozaveščeni in si želijo delati predvsem za organizacije, ki so trajnostno naravnane in na pozitiven način podpirajo skupnost. Od delovnega mesta pričakujejo, da jim bo ponudilo možnosti za nadaljnji razvoj, od vodji pa zaupanje in integriteto (Singh & Dangmei, 2016). Gre torej za generacijo, ki ima drugačne zahteve in motivacije od njenih predhodnic (The Economist, 2022). Ustvarjanje na zaposlenega osredotočene kulture bo torej v prihodnje še pomembnejše kot doslej. Psihološko varno okolje, v katerem posamezniki brez težav izrazijo svoje ideje in ponuja veliko možnosti za osebni razvoj, je za mlajše generacije eden izmed osnovnih predpogojev za sprejetje dela. Med pomembnejšimi dejavniki, ko gre za zaposlitev pa bo, kot že rečeno, za mlade tudi dolgoročna in trajnostna naravnost podjetja.

### 3 Pomen raznolikosti in kulturne izmenjave za dolgoročni razvoj podjetji

Mednarodni prevzemi in združitve kljub vsem spremembam v svetu ostajajo pomembni. Raznolika delovna sila povečuje organizacijsko učinkovitost, dviga moralo, omogoča dostop do novih trgov in izboljšuje produktivnost (Thomas & Ely, 2016). Bolj raznolike skupine zaposlenih znajo bolje identificirati priložnosti in tveganja, ko gre za reševanje problemov (Hill et al., 2021). Ko govorimo o raznoliki delovni sili ne mislimo samo na zaposlene z različnim kulturnim in etničnim ozadje, ampak tudi na zaposlene z različnim znanjem in izkušnjami. Kot poudarja Whitney Johnson je pomembno v organizaciji imeti ljudi na različnih ravneh razvoja. Strokovnjaki prinašajo izkušnje, ljudje na začetku karierne poti svežo perspektivo, tisti, ki se nahajajo na vmesnih točkah pa imajo kompetence in navdušenje, da projektu vdihnajo življenje (Johnson, 2022). V današnjem poslovnem svetu je pomembno ne samo, da imajo organizacije širok nabor posameznikov, ampak, da se vzpostavi okolje, v katerem so le-ti zmožni in pripravljeni svoje znanje in ideje deliti. Sodobna delovna okolja morajo torej spodbujati različne načine razmišljanj z raznoliko delovno silo (Groysberg et al., 2020). Če želijo vodje, da bi zaposleni in delovna skupina prispevali svoje ideje, delili informacije in poročali napake, ki jih naredijo pri delu, morajo vzpostaviti varno okolje, v katerem je mogoča izmenjava mnenj brez posledic za posameznike. Psihološka varnost je pomembna za ustvarjanje zaupanja, spoštovanja, sodelovanja in nenazadnje vrednosti. Omogoča produktivno nestrinjanje in prosto izmenjavo idej (Edmondson et al., 2019). V podjetjih kjer vlada zaupanje posamezniki poročajo 74 % manjšo raven stresa, 50 % višjo produktivnost, 76 % večjo vključenost v delo. Poleg tega organizacije z visoko ravno zaupanja beležijo manjše število dni bolniške odsotnosti in manj primerov izgoreslosti. Posamezniki, ki delajo v teh organizacijah pa so na splošno bolj zadovoljni s svojim življenjem (Groysberg et al., 2020). Na tem mestu velja poudariti še, da obstaja pomembna razlika med zaupanjem in psihološko varnostjo. Zaupanje je nekaj kar obstaja med dvema posameznikoma, psihološka varnost pa je nekaj kar obstaja na ravni skupine (Edmondson et al., 2019).

#### **4 Vzpostavljanje psihološke varnosti v primeru mednarodnih prevzemov in združitev podjetji**

Združitve in prevzemi podjetji lahko ustvarijo ali uničijo vrednost enega ali obeh podjetji (Groysberg et al., 2020). Razlogov za to je seveda več. Na tem mestu izpostavljam samo enega - neustrezno vzpostavljanje organizacijske kulture. Kot smo omenili že v začetku tega članka, je vsaka organizacija tesno vpeta v lokalno okolje. Spreminjanje organizacijske kulture, ki je nenazadnje močno vpeta v lokalno, pa je pomembno izvesti postopno in samo tam, kjer je to nujno potrebno (Katzenbach et al., 2020). Premišljen pristop k integraciji podjetji, vključevanje vseh zaposlenih v proces, postopno spreminjanje organizacije, vzpostavljanje primerne organizacijske kulture in ustrezne organizacijske klime so ključ do uspešne integracije. Vsaka združitev ali prevzem podjetja vedno prinese spremembe na vseh področjih in običajno zahteva uničenje ali preoblikovanje nekaterih delov organizacije (četudi so ti do sedaj uspešno delovali). Ker se zaposleni zavedajo, da bo del integracije predstavljalo tudi prestrukturiranje in reorganizacija podjetja se na spremembe lahko odzovejo z obrambnim vedenjem ali se situaciji poskušajo izogniti (Da Gooijer, 2019). Za obe organizaciji je bistvenega pomena, da omogočita tudi v času procesa integracije čim bolj psihološko varno okolje. Samo na ta način bosta namreč lahko v sodelovali, izmenjevali znanje, poiskali ustrezne rešitve, poskrbeli uspešno zaključen proces in ustvarili vrednost. Podjetja morajo na kulturo gledati kot na konkurenčno prednost in pospeševalca sprememb in ne na oviro (Katzenbach et al., 2020).

#### **5 Vzpostavljanje psihološke varnosti v primeru mednarodnih prevzemov in združitev podjetji**

Prepogosto se odločitve v mednarodnih podjetjih sprejemajo na sedežu podjetja materinske družbe brez, da bi podjetja vzela v obzir aktualno stanje v podružnicah. Pridobitev povratne informacije s strani lokalnih zaposlenih lahko veliko pripomore k sprejemanju boljših odločitev (Hill et al., 2021). Potrebno je obiskati vse lokacije in preveriti dejansko stanje (Katzenbach et al., 2020), saj je korporativna kultura materinskega podjetja pogosto v nasprotju z lokalno – vrednote ne ustrezajo lokalnim normam. Na to lahko gledamo kot na oviro ali pa priložnost za ekstremne inovacije (Meyer, 2020). V času po pandemiji, ko se je večina komunikacije poteka

na daljavo, je vse povedano še bistveno bolj pomembno. Naravno je, da bolj zaupamo in smo empatični do ljudi, ki jih vidimo dnevno (Trompenaars & Woolliams, 2016). Zato, da bi bila integracija resnično uspešna je nujno, da s predstavniki obeh organizacij pogosto srečajo tudi v živo. Poleg tega morajo prav vsi dobiti možnost, da predstavijo svoje poglede in podajo svoje mnenje.

V razprave o spremembah, ki potekajo v psihološko varnem okolju je potrebno vključiti posameznike iz različnih ravni in ne samo predstavnike vodstva (Katzenbach et al., 2020). Na ta način bomo najlažje identificirali kulturne razlike, tveganja, poiskali najboljše rešitve ter tudi zadržali ključne kadre v organizaciji. Za boljše rezultate je smiselno v proces integracije vključiti izseljence ali posameznike z mešanim kulturnim ozadjem. Ti nam bodo pomagali pri razumevanju kulturnih razlik in premagovanje komunikacijskih ovir (Black & Gregersen, 2016). Pri komunikaciji v času integracije podjetji pogosto pride do težav. Ne samo zaradi različnih kulturnih ozadij, ampak tudi zaradi različnih ravni znanja tujega jezika (Trompenaars & Woolliams, 2016). Ko morajo zaposleni v prevzetem podjetju pričeti komunicirati v tujem jeziku, se jim zdi, da se je vrednost njihovega podjetja razvrednotila ne glede na raven znanja jezika. Pri zaposleni z nižjo ravno znanja tujega jezika pa se lahko pojavi strah, da bodo njihovo delovno mesto dodelili nekemu z višjo ravno znanja (Neely, 2016). Ker nekateri izmed zaposlenih izjemni strokovnjaki na svojih področjih, je ključnega pomena, da vzpostavimo psihološko varno okolje tudi na način, da jim omogočimo prevajalca ali pa dodatno usposabljanje iz učenja jezika. V kolikor je potrebno poskrbimo, da se s temi ljudmi komunicira v materinem jeziku.

Kot na podlagi raziskav ugotavljajo Edmondson et al. skupine, ki delujejo v psihološko varnem okolju ne naredijo manj napak pri delu kot druge skupine, vendar več napak prijavijo in posledično odpravijo. Napako torej izkoristijo za učenje, rast in izboljšavo (Edmondson et al., 2019). V primerih mednarodnih združenj in podjetji, ki jo zaznamujejo številne spremembe, je še toliko pomembneje, da imajo zaposleni možnost in priložnost opozoriti na tveganja in posledice nekaterih sprememb ter odpraviti napake zgodaj in sproti. Psihološka varnost torej skrbi ne samo za boljši pretok informacij, ampak tudi za prepričevanje kriznih situacij. Samo organizacije, ki dopuščajo napake, lahko spodbudijo inovacije in učenje (Trompenaars & Woolliams, 2016).



## 6 Zaključek

Močna organizacijska kultura je predpogoj za pozitivne organizacijske spremembe (Groysberg et al., 2020). Preden se v primeru mednarodnih prevzemov in združitvev podjetji odločimo za uvajanje sprememb je izrednega pomena, da posvetimo veliko časa raziskovanju in skupaj z zaposlenimi obeh podjetju najdemo ustrezne rešitve. Da bi našli najustreznejše je ključno, da vzpostavimo psihološko varno okolje, v katerem bodo posamezniki lahko brez posledic izrazili svoje iskreno mnenje. Spremembe v obeh organizacijah so v času združitve nujne za uspešen dolgoročen razvoj podjetji. Zagotavljanje agilnosti in dolgoročno ustvarjanje vrednosti. Če so v preteklosti organizacije žrtvovale srednje in dolgoročne vrednosti na račun hitrosti, temu v prihodnje ne bo tako (Nieto-Rodríguez, 2021). Ker so, kot ugotavlja Nieto-Rodríguez, prišli v čas, ko bodo ekonomijo poganjali projekti in ne operativen vsakdan. Pa tudi zato, ker bodo nove generacije, ki vstopajo na trg dela od podjetji zahtevala tako dolgoročnost, in trajnostno naravnost kot tudi psihološko varnost in ustrezno organizacijsko kulturo. Naj ta prispevek služi kot okvir za bolj poglobljeno raziskovanje mednarodnih transakcij, ki bodo kljub trenutni situaciji v svetu, vsekakor ostale ključne za doseganje konkurenčnosti podjetji.

## References

- Barsade, S., & A. O'Neil, O. (2020). Manage your emotional culture. Harvard Business School Publishing. In HBR's 10 Must Reads on Building a Great Culture.
- Black, J. S., & B. Gregersen, H. (2016). The right way to manage expats. Harvard Business Press. In HBR's 10 Must Reads on Managing Across Cultures.
- De Gooijer, J. (2009). The Murder in Merger: A Systems Psychodynamic Exploration of a Corporate Merger. London, KARNAC.
- Edmondson, A. C., Araya, J. J., & Gildan Media, LLC. (2019). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Gildan Media, LLC.
- Emmerling, R. J., & Boyatzis, R. E. (2012). Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(1), 4–18. <https://doi.org/10.1108/13527601211195592>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, & Cheng, J. Y.-J. (2020). The leader's guide to corporate culture. Harvard Business Review Press. In HBR's 10 Must Reads on Building a Great Culture.
- Hill, L. A., Tedards, E., & Swan, T. (2021). Drive innovation with better decision-making. *Harvard Business Review*, 99(6), 70-79.
- Johnson, W. (2022). Manage your organization as a portfolio of learning curve. *Harvard Business Review*, 100(1), 103-111.
- Katzenbach, J., Steffen, I., & Kronley, C. (2020). Cultural change that sticks. Harvard Business School Publishing. In HBR's 10 Must Reads on Building a Great Culture.

- 
- Lajoux, A. R. & Capital Expert Services, LLC. (2019). *The Art of M&A, Fifth Edition: A Merger, Acquisition, and Buyout Guide* (5th ed.). McGraw Hill.
- Loeb, M. (2022, October 5). Global M&A market slows in 2022 first half—but shows signs of strength. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/global-m-and-a-market-slows-in-2022-first-half-but-shows-signs-of-strength>
- Meyer, E. (2016). Navigating cultural midfield. Harvard Business Review Press. In HBR's 10 Must Reads on Managing Across Cultures.
- Meyer, E. (2020). When culture does not translate. Harvard Business School Publishing. In HBR's 10 Must Reads on Building a Great Culture.
- Microsoft. (2022, September 22). Work Trend Index: Microsoft's latest research on the ways we work. Retrieved January 3, 2023, from <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/>
- Neely. (2016). Global Business Speaks English. Harvard Business Review Press. In HBR's 10 Must Reads on Managing Across Cultures.
- Nieto-Rodriguez, A. (2021). The project economy has arrived. *Harvard Business Review*, 99(6), 37-45.
- Nohria, N. (2022). As the world shifts do should leaders. *Harvard Business Review*, 100(4), 59-61.
- OECD. (2021). The impact of COVID-19 on employment and jobs. Retrieved December 25, 2022, from <https://www.oecd.org/employment/covid-19.htm>
- Sadun, R., Fuller, J., Hansen, S., & Neal, P. (2022). The C-Suite skills that matter most. *Harvard Business Review*, 100(4), 42-50.
- Schawbel, D. (2014). Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know. <https://www.entrepreneur.com/article/236560>
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The Future Workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3, 1-5.
- Tarique, I. & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- The Economist. (2021a, April 8). Labour markets are working, but also changing. <https://www.economist.com/special-report/2021/04/08/labour-markets-are-working-but-also-changing>
- The Economist. (2021b, April 8). A bright future for the world of work. <https://www.economist.com/special-report/2021/04/08/a-bright-future-for-the-world-of-work>
- The Economist. (2022, July 21). What Gen-Z graduates want from their employers. <https://www.economist.com/business/2022/07/21/what-gen-z-graduates-want-from-their-employers>.
- Thomas, D. A., & Ely, R. G. (2016). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review Press. In HBR's 10 Must Reads on Building a Great Culture.
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2016). Lost in Translation. Harvard Business Review Press. In HBR's 10 Must Reads on Managing Across Cultures.