

# współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym

redakcja naukowa  
małgorzata rozkwitalska    łukasz sułkowski



# współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

redakcja naukowa

małgorzata rozkwitalska    lukasz sułkowski



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2016

Recenzent

*dr hab. Aldona Glińska-Noweś, prof. nadzw. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu*

Wydawca

*Kamila Dołęgowska-Narloch*

*Joanna Dzwonnik*

Redaktor prowadzący

*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne

*Renata Włodek*

Korekta i łamanie

*Wydawnictwo JAK*

Projekt graficzny okładki

*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© *iStockphoto.com/shironosov*

.....  
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących  
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej  
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.  
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.  
.....

prawoLubni

Szanujemy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN 978-83-8092-311-9

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

O autorach .....	9
Wprowadzenie .....	11
<b>Rozdział 1. Relacje zawodowe z obcokrajowcami w wielokulturowym środowisku pracy .....</b>	<b>19</b>
<i>Małgorzata Rozkwitalska</i>	
1.1. Wielokulturowe środowisko pracy korporacji wielonarodowych – główne wyzwania .....	19
1.2. Rodzaje relacji zawodowych z obcokrajowcami – interakcje międzykulturowe .....	26
1.3. Kontekst organizacyjny a relacje zawodowe z obcokrajowcami...	32
<b>Rozdział 2. Paradygmaty interakcji międzykulturowych w organizacjach – perspektywy klasyczne i alternatywne .....</b>	<b>43</b>
<i>Lukasz Sulkowski</i>	
2.1. Interdyscyplinarność dyskursu organizacyjnego dotyczącego interakcji międzykulturowych .....	44
2.2. Paradygmaty interakcji międzykulturowych.....	47
2.3. Perspektywy badań interakcji międzykulturowych – nurt pozytywny i behawioralny.....	50
<b>Rozdział 3. Bariery i korzyści w wielokulturowym środowisku pracy .....</b>	<b>59</b>
<i>Małgorzata Rozkwitalska</i>	
3.1. Bariery w wielokulturowym środowisku pracy .....	60
3.2. Korzyści w wielokulturowym środowisku pracy .....	63
3.3. Wymagania zawodowe, zasoby i ocena poznawcza a efekty współpracy w wielokulturowym środowisku .....	68
<b>Rozdział 4. Język korporacyjny a komunikacja w wielokulturowym środowisku pracy .....</b>	<b>75</b>
<i>Michał Chmielecki</i>	
4.1. Znaczenie komunikacji międzykulturowej i bariery komunikacji	75
4.2. Wielojęzyczność w korporacji, język korporacyjny .....	83

4.3. Wielojęzyczność, język korporacyjny a funkcjonowanie w wielokulturowym środowisku pracy .....	88
<b>Rozdział 5. Kapitał społeczny organizacji wielokulturowych .....</b>	<b>95</b>
<i>Lukasz Sulkowski</i>	
5.1. Kapitał społeczny .....	95
5.2. Składniki kapitału społecznego.....	99
5.3. Zaufanie, integracja społeczna a różnice kulturowe .....	103
5.4. Ograniczenia rozwoju kapitału społecznego .....	105
5.5. Kapitał społeczny w wielokulturowym środowisku pracy .....	108
<b>Rozdział 6. Uczucie się i samorozwój w wielokulturowym środowisku pracy .....</b>	<b>117</b>
<i>Sylwia Przytuła</i>	
6.1. Różnorodność kulturowa w miejscu pracy.....	117
6.2. Uczucie się i dzielenie wiedzą w wielokulturowym środowisku pracy .....	119
6.3. W kierunku pozytywnego samorozwoju.....	122
6.4. Wzajemna percepcja członków zespołu wielokulturowego .....	125
<b>Rozdział 7. Doświadczenie międzynarodowe i kompetencje a współpraca zawodowa z obcokrajowcami .....</b>	<b>133</b>
<i>Michał Chmielecki</i>	
7.1. Kompetencje międzykulturowe a współpraca z obcokrajowcami	133
7.2. Znaczenie doświadczenia międzynarodowego .....	137
7.3. Typy międzynarodowych doświadczeń zawodowych .....	139
7.4. Doświadczenia praktyczne a rozwój kompetencji międzykulturowych wśród liderów.....	142
<b>Rozdział 8. Kapitał psychologiczny a współpraca zawodowa z obcokrajowcami</b>	<b>149</b>
<i>Beata A. Basińska</i>	
8.1. Kapitał psychologiczny – istota i komponenty .....	149
8.2. Kapitał psychologiczny a kompetencje społeczne i zawodowe w wielokulturowym środowisku pracy .....	152
8.3. Kapitał psychologiczny a relacje zawodowe z obcokrajowcami – wyniki badania jakościowego .....	157
<b>Rozdział 9. Ekspatriant w wielokulturowym środowisku pracy .....</b>	<b>163</b>
<i>Sylwia Przytuła</i>	
9.1. Trendy i wyzwania w zarządzaniu ekspatriantami .....	163
9.2. Role ekspatriantów w zespołach wielokulturowych.....	167
9.3. Kwalifikacje ekspatriantów w zależności od odgrywanej przez nich roli .....	172
9.4. Współpraca ekspatriantów i lokalnej kadry w zespołach wielokulturowych .....	177

---

<b>Rozdział 10. Suplement</b> .....	187
10.1. Opis projektu badawczego .....	187
<i>Małgorzata Rozkwitalska</i>	
10.2. Studium przypadku A .....	196
<i>Małgorzata Rozkwitalska</i>	
10.3. Studium przypadku B .....	198
<i>Małgorzata Rozkwitalska</i>	
10.4. Studium przypadku C .....	200
<i>Łukasz Sułkowski</i>	
10.5. Studium przypadku D .....	202
<i>Michał Chmielecki</i>	
10.6. Studium przypadku E .....	204
<i>Sylwia Przytuła</i>	
 Indeks .....	 207



---

## O autorach

---

**Małgorzata Rozkwitalska** – doktor habilitowany nauk o zarządzaniu, profesor nadzwyczajny w Wyższej Szkole Bankowej w Gdańsku; wykładowca i badacz w kraju i za granicą, specjalizuje się w problematyce zarządzania międzynarodowego i międzykulturowego; recenzentka publikująca w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych z tego obszaru, m.in. „Journal of Intercultural Management”, „Journal of Organizational Change Management”, „Baltic Journal of Management”, „Journal of Baltic Studies”, „European Management Review”, „China-USA Business Review”, „Chinese Business Review”, „Social Sciences”. Autorka, współautorka i redaktor książek, m.in.: *Zarządzanie międzynarodowe* (Difin 2007), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym* (Wolters Kluwer 2011), *Intercultural Management Issues* (Difin 2012), *Przewodnik praktycznego zarządzania* (Difin 2013). Autorka kilkudziesięciu artykułów naukowych i popularnonaukowych publikowanych w krajowych i zagranicznych czasopismach, zwłaszcza w obszarze współpracy zawodowej z obcokrajowcami w korporacjach wielonarodowych; prelegent/ekspert na konferencjach krajowych i zagranicznych, w tym dla środowiska biznesowego i oświaty; instruktor w globalnym projekcie *x-culture*; członek Society for Intercultural Education Training and Research – SIETAR Polska.

**Łukasz Sułkowski** – profesor zwyczajny nauk ekonomicznych, doktor habilitowany nauk humanistycznych. Pracuje w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz w Społecznej Akademii Nauk i w Clark University. Od 2012 r. jest członkiem Polskiej Komisji Akredytacyjnej, w 2016 r. został wybrany na stanowisko wiceprzewodniczącego PKA. Od roku 2008 redaktor naczelny kwartalnika „Journal of Intercultural Management”; w latach 2004–2011 był redaktorem naczelnym kwartalnika „Organizacja i Kierowanie”. Autor około 300 publikacji i 10 książek między innymi na temat kultury organizacyjnej oraz zarządzania relacjami. Pełnił funkcję kierownika 11 grantów badawczych (w tym KBN i NCN). Działa w stowarzyszeniach: Academy of Management, IFERA, Réseau PGV (komitet sterujący), EURAM. Laureat licznych nagród Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Społecznej Akademii Nauk w Łodzi oraz



Clark University. Jego zainteresowania naukowe obejmują organizację i zarządzanie, a w szczególności: marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, metodologię nauk społecznych oraz humanistycznych, kulturę organizacyjną i zarządzanie międzykulturowe, zarządzanie publiczne oraz zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi. Posiada również duże doświadczenie praktyczne w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi, które obejmuje pracę na stanowiskach menedżerskich w spółkach: Goplana SA, Fazer Sp. z o.o., FPL Consultant Sp. z o.o., Polski Len Sp. z o.o.

**Michał Chmielecki** – doktor, ekspert w dziedzinie negocjacji międzynarodowych, wykładowca amerykańskiej uczelni Clark University. Ma przeszło 10-letnie doświadczenie w prowadzeniu szkoleń dla średniej i wyższej kadry menedżerskiej. Prowadził szkolenia m.in. dla PGNiG, Centrum Badań Kosmicznych, Tauronu. Pełni funkcję Associate Editor w czasopiśmie „Journal of Intercultural Management”. Współpracuje z Polskim Instytutem Spraw Międzynarodowych.

**Sylwia Przytuła** – doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania, adiunkt w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jej zainteresowania badawcze i naukowe to międzynarodowa kadra menedżerska, ekspatriacja, różnice kulturowe w biznesie oraz psychologia zarządzania. Członek HEF (Higher Education Forum), SIETAR Polska (Society for Intercultural Education, Training and Research). Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji naukowych w języku polskim i angielskim, m.in. *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce* (CeDeWu 2014), *Międzynarodowa kadra menedżerska* (UE Wrocław 2011). Prowadzi szkolenia z psychologii kierowania ludźmi, praktycznych aspektów HRM (<http://www.szkolonia.ue.wroc.pl/>). Uczestniczka wielu staży zagranicznych (m.in. International College Program, Orlando, USA i DCU-Dublin City University) oraz licznych wizyt studyjnych dla wykładowców, m.in. w Erasmus University (Holandia), Aalborg University (Dania), University of Cagliari (Sardynia), ESCIP School of International Business (Francja), Malta University, University of Malaga (Hiszpania), Porto University (Portugalia).

**Beata Basińska** – doktor psychologii, specjalizuje się w psychologii organizacji i zdrowia zawodowego. Autorka artykułów o stresie zawodowym i pozytywnych zachowaniach w organizacji, publikowanych między innymi w „Baltic Journal of Management”, „International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health”, „Policing: An International Journal of Police Strategies & Management” i „Nordic Psychology”.

---

# Wprowadzenie

---

Zachowania organizacyjne (*organizational behaviour*) to rozbudowane, interdyscyplinarne pole refleksji teoretycznej oraz badań empirycznych. Kluczowy obszar eksploracji odnosi się do interpretacji zróżnicowanych działań ludzi w środowisku organizacyjnym. Sposobów rozumienia zachowań organizacyjnych jest w literaturze przedmiotu bardzo wiele, ale jednym z najszybciej rozwijających się kierunków badań są właśnie interakcje międzykulturowe. Monografia będąca rezultatem projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (DEC-2013/09/B/HS4/00498) przedstawia podejście do zachowań organizacyjnych łączące perspektywę interakcji z wielokulturowością. Jak się wydaje, interakcje organizacyjne są dość uniwersalną i szeroką kanwą, na podstawie której można rozumieć i badać procesy zarządzania oraz zachowania ludzi w organizacjach. W koncepcji interakcji organizacyjnych mieszczą się opisywane w tej pracy procesy społeczne, takie jak: komunikacja, sprawowanie władzy, podejmowanie decyzji, uczenie się i adaptacja. Interakcje organizacyjne obejmują zarówno świadome i kontrolowane aspekty działań ludzkich, np. decyzje organizacyjne, jak i aspekty częściowo lub zupełnie nieuświadomiane, takie jak komunikacja czy kreatywność. Również paradygmaty, teorie podstawowe, podejścia metodologiczne i metody badań interakcji są bardzo zróżnicowane, co znajduje odzwierciedlenie w kolejnych rozdziałach prezentowanej monografii. Wielokulturowość jest też bardzo szerokim i zróżnicowanym punktem odniesienia, konsekwencją megatrendu społecznego, którym jest pogłębiający się w ostatnim półwieczu proces globalizacji. Także w sferze badań procesów kulturowych rozwój koncepcji wielokulturowości jest jednym z najważniejszych kierunków kształtowania się koncepcji lokującej się w wielu dyscyplinach społecznych i humanistycznych.

Celem niniejszej publikacji jest prezentacja wybranych zagadnień istotnych z perspektywy współpracy zawodowej w środowisku wielokulturowym. Za takie środowisko autorzy przyjęli miejsce pracy, w którym pracownicy uczestniczą w interakcjach z przedstawicielami innych krajów. W szczególności problematyka monografii odnosi się do relacji z obcokrajowcami w korporacjach wielonarodowych zarówno w ich obrębie, jak i z partnerami

zewnątrznymi. W swoich rozważaniach autorzy odwołują się do bogatego dorobku teoretycznego oraz wyników badań własnych i innych naukowców, a kanwą rozważań jest wypracowany podczas studiów empirycznych model interakcji międzykulturowych<sup>1</sup> (zob. ilustracja 0.1).

Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym jest ukazana w ujęciu uznawanym za tradycyjne w naukach o zarządzaniu i społecznych, tj. eksponującym problemy zachodzące w interakcjach międzykulturowych, oraz pozytywnym, dla którego podstawą teoretyczną są koncepcje zawarte w nurcie określanym jako *Positive Organizational Scholarship* (POS). Nurt ten odzwierciedla podejście akcentujące aspekty pozytywne w funkcjonowaniu organizacji i jej członków. Wśród badaczy polskich był on zwłaszcza rozwijany w postaci Pozytywnego Potencjału Organizacji<sup>2</sup>. Choć przez innych autorów jest postrzegany jako odrębny od POS i uprawiany w jego obrębie, w rozważaniach podejmowanych w tej publikacji jest traktowany jako pokrewny, gdyż tak jak POS odwołuje się do pozytywnych, prorozwojowych zachowań pracowników w organizacji.

W rozdziale 1 mającym charakter wprowadzający do problematyki przedstawionej w niniejszej publikacji Małgorzata Rozkwitalska przedstawia wielokulturowe środowisko pracy jako kontekst, w którym zachodzą relacje zawodowe z obcokrajowcami. Najpierw identyfikuje wyzwania pracy w środowisku wielokulturowym korporacji wielonarodowych. Następnie charakteryzuje różne rodzaje relacji zawodowych z obcokrajowcami, wskazując na typowe dla nich wyzwania, by wreszcie opisać wpływ kontekstu, w jakim odbywają się interakcje międzykulturowe, na ich przebieg i efekty. Zwraca uwagę, że na częstotliwość podejmowanych interakcji międzykulturowych oddziałują takie czynniki jak poziom umiędzynarodowienia korporacji, jej polityka personalna oraz poziom integracji. Z kolei efekty relacji z obcokrajowcami mogą zależeć od polityki zatrudnienia korporacji oraz stopnia jej wewnętrznej integracji. Rozważania podjęte w tym rozdziale prowadzą do wniosku, że zarządzający korporacją mogą oddziaływać na kontekst, w jakim zachodzą interakcje międzykulturowe, i w ten sposób wpływać na dynamikę tego typu relacji i ich efekty. Jednocześnie autorka przestrzega przed kopiowaniem rozwiązań pochodzących z innych podmiotów, gdyż, jak zauważa, aby były one skuteczne, muszą być spójne ze specyfiką korporacji i jej filii zagranicznych.

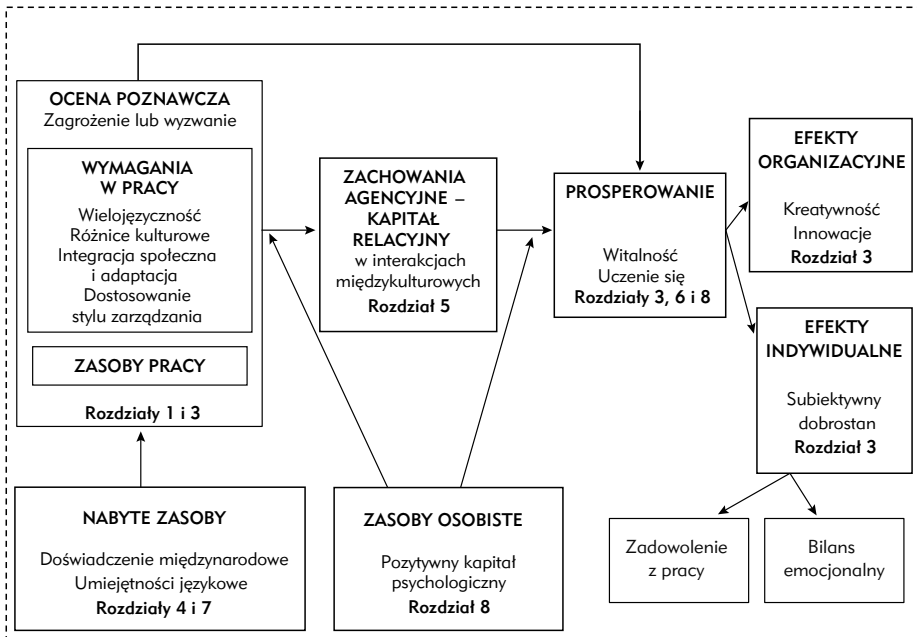
W rozdziale 2 Łukasz Sułkowski przygląda się elementarnym relacjom społecznym, jakimi są interakcje międzykulturowe, i podejmuje próbę uporządkowania złożoności problematyki tych interakcji w organizacjach oraz

---

<sup>1</sup> Chodzi tu o wyniki projektu badawczego realizowanego przez autorów tej publikacji, szerzej opisanego w podrozdziale 10.1.

<sup>2</sup> Szerzej na temat Pozytywnego Potencjału Organizacji w podrozdziale 2.3.

osadzenia ich w paradygmatach różnych dyscyplin naukowych. W swoich rozważaniach przywołuje takie paradygmaty jak: funkcjonalizm, interakcjonizm symboliczny i nurt krytyczny oraz dwa nowe podejścia, czyli nurty zarządzania: pozytywny i neoewolucyjny. Uwypukla złożoność problematyki interakcji międzykulturowych i wskazuje na wyzwania stojące przed badaczami chcącymi zrozumieć, opisać i wyjaśnić ten rodzaj interakcji organizacyjnych.



Źródło: opracowanie własne.

**Ilustracja 0.1.** Struktura książki a model interakcji międzykulturowych

Rozdział 3 stanowi podsumowanie dotychczasowego dorobku nauki w zakresie efektów interakcji międzykulturowych w pracy. Jego autorka, Małgorzata Rozkwitalska, przedstawia zarówno problemy występujące we współpracy w wielokulturowym środowisku pracy, jak i indywidualne oraz organizacyjne korzyści, które można odnieść w tych specyficznych uwarunkowaniach. Rozważania rozpoczyna od opisu teorii, które w dotychczasowych badaniach stały się podstawą wyjaśniania efektów negatywnych

współpracy międzykulturowej, czyli teorii tożsamości i kategoryzacji społecznej, hipotezy atrakcyjności podobieństw oraz teorii społecznej dominacji. Wskazuje na typowe bariery kulturowe. Następnie przechodzi do opisu teorii będących podwaliną identyfikacji pozytywnych efektów współpracy z przedstawicielami innych kultur, czyli teorii przetwarzania informacji oraz hipotezy kontaktu międzygrupowego, a także wymienia te efekty. Zwieńczeniem rozważań jest interpretacja wyników badań własnych<sup>3</sup> nad interakcjami międzykulturowymi na podstawie modelu tych interakcji. Do konstrukcji tego modelu wykorzystano teorie społecznego uczenia się Bandury, model wymagania–zasoby, poznawczą teorię stresu Lazarusa oraz koncepcję prosperowania.

W rozdziale 4 Michał Chmielecki przygląda się problematyce komunikacji międzykulturowej, stanowiącej często największe wyzwanie w pracy z obcokrajowcami. Autor zwraca uwagę na znaczenie komunikacji międzykulturowej i bariery, jakie w niej występują. Odnosząc się do korporacji wielonarodowych, wskazuje na ich wielojęzyczność i wyzwania związane z wprowadzeniem języka roboczego w komunikacji wewnętrznej tego podmiotu, co wpływa na interakcje międzykulturowe podejmowane także przez pracowników filii. Zastanawia się nad rolą biznesowego języka angielskiego jako języka korporacyjnego, coraz częściej przyjmowanego również przez podmioty niewywodzące się z krajów anglosaskich. Zwraca uwagę, jak problemy komunikacyjne mogą wpływać na ujawnianie się innych barier, np. przepływu wiedzy w korporacji. W rozdziale tym autor podejmuje także próbę uwypuklenia tzw. polityki zarządzania językiem i jej znaczenia dla funkcjonowania tego podmiotu. Ponadto opisuje znaczenie kompetencji językowych, w tym dla rozwoju własnej kariery w przedsiębiorstwach wielonarodowych. Podkreśla wreszcie, że posługiwanie się określonym językiem może tworzyć stosunki władzy i zależności w wielokulturowym środowisku pracy.

Rozdział 5 autorstwa Łukasza Sułkowskiego to rozważania na temat istoty i roli kapitału społecznego w organizacjach wielokulturowych. Na początku autor wyjaśnia złożoność zagadnienia kapitału społecznego, w tym wyzwania związane z jego pomiarem w organizacjach. Kapitał społeczny jest przedstawiony m.in. jako specyficzna cecha środowiska, która ułatwia ludziom współpracę. Autor identyfikuje też strukturalne i kognitywne składowe kapitału społecznego. Następnie w swoich rozważaniach odwołuje się do problematyki zaufania i jego znaczenia w tworzeniu się kapitału społecznego. Zadaje pytanie, czy zaufanie jest warunkiem budowy kapitału społecznego, czy może jego skutkiem. Wskazuje na przesłanki niezbędne do ujawnienia się pozytywnej korelacji między interakcjami międzykulturowy-

---

<sup>3</sup> Zob. przypis 2.

mi, zaufaniem a kapitałem społecznym. W rozdziale tym autor opisuje też ograniczenia rozwoju kapitału społecznego, zwracając szczególną uwagę na te, które są typowe dla Polski, a tym samym dla podmiotów w niej funkcjonujących. Na koniec odnosi się do roli kapitału społecznego w organizacjach wielonarodowych, w tym występującego nie tylko wewnątrz, ale także w całej sieci podmiotów powiązanych z sobą. Zwraca również uwagę na potrzebę dalszego badania związków między interakcjami międzykulturowymi a kapitałem społecznym.

W rozdziale 6 Sylwia Przytuła przygląda się uczeniu się i samorozwojowi w wielokulturowym środowisku pracy. Okazuje się, że relacje zawodowe z obcokrajowcami są bogate w różnorodne, nietypowe wyzwania. Dzięki nim uruchamia się proces świadomego uczenia się, które w połączeniu z pobudzeniem energetycznym jest ujmowane w koncepcji prosperowania. Interakcje międzykulturowe są więc opisane przez autorkę jako przyczyniające się do prosperowania ich uczestników. Konsekwencją jest samorozwój pracowników, który zachodzi w różnych obszarach w sferze zawodowej i prywatnej. Jest on korzystny nie tylko dla nich samych, ale także dla zatrudniających ich przedsiębiorstw. Autorka ukazuje pracę w środowisku wielokulturowym jako wyzwalającą pozytywne efekty nawet w obliczu mierzenia się z barierami kulturowymi. Dodatkowo analizuje, jak w takim środowisku zachodzi proces dzielenia się wiedzą. Rozważania kończy prezentacją wyników badań na temat wzajemnej percepcji współpracy członków zespołów wielokulturowych.

Problematyce roli zasobów indywidualnych w kształtowaniu pozytywnych relacji zawodowych z obcokrajowcami jest poświęcony rozdział 7, w którym autor, Michał Chmielecki, analizuje kompetencje niezbędne do pracy w środowisku wielokulturowym. Swoje rozważania rozpoczyna od kompetencji w komunikacji międzykulturowej, definiując je jako umiejętności, cechy osobiste i strategie umożliwiające wymianę myśli, uczuć, postaw oraz przekonań między osobami pochodzącymi z różnych kultur. Następnie zastanawia się nad różnymi ścieżkami zdobywania doświadczenia międzynarodowego, np. studiami za granicą, stażami zagranicznymi czy ekspatriacją. Identyfikuje także rodzaje doświadczenia międzynarodowego, które zapewnią ekspozycję na zagraniczny kontekst, by wreszcie wskazać, jak takie doświadczenie buduje kompetencje międzykulturowe. Autor przekonuje, że korzyści płynące z zatrudnienia pracownika z doświadczeniem międzynarodowym są różnorodne – może on wnieść do przedsiębiorstwa inne spojrzenie i umiejętności. Co ważne, także firmy działające lokalnie powinny czerpać z zasobu pracowników z doświadczeniem międzynarodowym.

W rozdziale 8 autorka, Beata A. Basińska, kontynuuje badanie problematyki zasobów indywidualnych w wielokulturowym środowisku pracy.



Analizuje rolę karawany zasobów tworzących kapitał psychologiczny personelu mającego zawodowe relacje z obcokrajowcami. Przedstawia istotę kapitału psychologicznego i jego elementy składowe. W odniesieniu do modelu interakcji międzykulturowych, opisanego w podrozdziale 3.2 książki, ukazuje rolę kapitału psychologicznego w wielokulturowym środowisku pracy, odwołując się do wyników projektu będącego podstawą empiryczną tej publikacji. Prezentując wyniki badań dotyczące pracy w środowisku wielokulturowym, autorka dowodzi, że zasoby osobiste utożsamiane z kapitałem psychologicznym mają tendencję do współwystępowania i wzajemnego wzmacniania się, co korzystnie wpływa na ich stan oraz potencjał jednostki. Przejawem tego jest lepsze prosperowanie pracowników i osiągnięcie większego dobrostanu zawodowego.

Rozdział 9 autorstwa Sylwii Przytuły to rozważania uzupełniające główny nurt książki na temat szczególnej roli pracowników na co dzień funkcjonujących w środowisku wielokulturowym i nabywających specyficznego doświadczenia międzynarodowego, czyli expatriantów. Autorka przedstawia bogactwo ról expatriantów w zespołach wielokulturowych, które uzasadniają cel ich misji zagranicznej. Dowodzi, że u podstaw przypisanych im zadań leżą kwalifikacje tej kadry, które kształtują relacje z lokalnymi pracownikami, a więc interakcje międzykulturowe, przyczyniając się zarówno do korzyści, jak i ograniczeń we wzajemnej współpracy. W rozdziale tym Sylwia Przytuła przedstawia trendy i wyzwania w zarządzaniu expatriantami, przede wszystkim związane z różnicami kulturowymi oraz barierami językowymi. Szeroko opisuje różne role przyjmowane przez expatriantów, a także wskazuje, jakie kwalifikacje są kluczowe w zależności od pełnionej przez nich funkcji. Rozdział kończy prezentacją wyników badań własnych na temat korzyści, barier i uwarunkowań współpracy expatriantów i lokalnej kadry w zespołach wielokulturowych.

Rozdział 10 stanowi suplement. Zawarto w nim charakterystykę projektu badawczego, którego wyniki są prezentowane w tej książce. Dodatkowo w podrozdziałach 10.2–10.6 opisano studia przypadków, czyli wybrane zagadnienia z badań jakościowych na przykładach filii, które uczestniczyły w tym etapie. Pierwsze studium, opisujące filię A, dotyczy problemów we współpracy z obcokrajowcami. W kolejnym przedstawiono efekty pozytywne interakcji międzykulturowych na przykładzie filii B. Z kolei przypadek filii C ujmuje zarówno korzyści, jak i bariery w relacjach z przedstawicielami innych krajów. Studium następane traktuje o korzyściach wynikających ze współpracy z obcokrajowcami i dobrych praktykach wypracowanych w celu ułatwienia zawodowych kontaktów międzykulturowych w filii D. W ostatnim studium, opisującym filię E, poruszono zagadnienie expatriantów i ich roli w tworzeniu ram współpracy w korporacji. Warto podkreślić, że dobór problemów badawczych do egzemplifikacji w studiach przypadków

nie ma związku z dominującym typem zagadnień poruszanych podczas badań. Autorzy kierowali się tu raczej chęcią ukazania jednego zagadnienia w konkretnym kontekście danego podmiotu, ograniczone ramy tej publikacji nie pozwalają bowiem na szersze zaprezentowanie studiów przypadków i wszystkich zagadnień, które były przedmiotem badań.

W imieniu współautorów wyrażamy nadzieję, że rozważania zawarte w tej publikacji będą cennym przyczynkiem do uzupełnienia wiedzy w obszarze pracy w środowisku wielokulturowym, a także pobudzą innych badaczy do dalszej eksploracji tej złożonej problematyki.

*Małgorzata Rozkwitalska i Łukasz Sułkowski*





# Relacje zawodowe z obcokrajowcami w wielokulturowym środowisku pracy

Małgorzata Rozkwitalska<sup>1</sup>

---

### Abstrakt

Celem rozdziału jest przedstawienie wielokulturowego środowiska pracy jako kontekstu, w jakim zachodzą relacje zawodowe z obcokrajowcami. Rozważania oparte są na przeglądzie literatury, a także wzbogacone wynikami badań własnych<sup>2</sup>. Do specyficznych wyzwań pracy w środowisku wielokulturowym korporacji wielonarodowych zaliczono różnice kulturowe, wielojęzyczność, konieczność dostosowań międzykulturowych, w tym stylu zarządzania, oraz pracę w zespołach wirtualnych. Relacje zawodowe z obcokrajowcami są ujmowane jako interakcje międzykulturowe, które można stopniować pod względem intensywności kontaktu, czasu trwania, częstotliwości występowania i złożoności. Przebieg interakcji i jej efekty zależą od jej typu, roli, jaką dana osoba ma w niej odgrywać, i kontekstu, w którym interakcja się odbywa. Różne rodzaje interakcji międzykulturowych tworzą odmienne wyzwania dla ich uczestników, takie jak konflikt tożsamości, złożoność zadań, zagrożenie utratą twarzy, rozbieżność i złożoność norm kulturowych oraz psychologicznych norm bezpieczeństwa. Niektóre rodzaje efektów interakcji z obcokrajowcami wiążą się z kontekstem organizacyjnym korporacji, podczas gdy inne mogą być typowe dla wszystkich tego rodzaju podmiotów i wynikać z cech wielokulturowego środowiska pracy.

**Słowa kluczowe:** interakcje międzykulturowe, kontekst, korporacje wielonarodowe, wielokulturowe środowisko pracy, wyzwania

## 1.1. Wielokulturowe środowisko pracy korporacji wielonarodowych – główne wyzwania

Obecność korporacji wielonarodowych (*multinational corporations* – MNCs) na polskim rynku jest faktem. Od początku transformacji ustrojowej podmioty te tworzą w naszym kraju swoje filie zagraniczne w wyniku podejmowanych bezpośrednich inwestycji zagranicznych (*foreign direct investment* – FDI). Polska nadal jest zaliczana do atrakcyjnych rynków, a w 2014 roku

---

<sup>1</sup> Dr hab., prof. nadzw., Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

<sup>2</sup> Chodzi tu o projekt badawczy opisany w podrozdziale 10.1, zrealizowany przez autorów tej publikacji.

ponownie znalazła się w gronie 20 państw, które przyciągnęły najwięcej FDI (UNCTAD 2015). Na naszym rynku są obecne największe na świecie MNCs, takie jak: General Electric, Royal Dutch Shell, Toyota Motor Corporation, Exxon Mobil Corporation, Total, BP i wiele innych (PAiiZ 2014). W 2013 roku 31% pracujących<sup>3</sup> było zatrudnionych w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego (GUS 2014), choć warto zauważyć, że nie wszystkie te podmioty można zaliczyć do filii MNCs (Rozkwitalska 2010). Także polskie przedsiębiorstwa coraz chętniej inwestują za granicą, stopniowo tworząc struktury typowe dla korporacji. Przykładem są takie firmy jak BRW, Getin Holding czy PKN Orlen (Radło 2012). Dla rosnącej liczby pracowników praca zawodowa w jednostkach korporacji i współpraca z obcokrajowcami staje się więc codziennością. Wykonując swoje obowiązki zawodowe, mierzą się oni z wyzwaniem kreowanymi przez wielokulturowe środowisko pracy tych podmiotów. Aby lepiej zrozumieć, czym są te wyzwania, konieczne jest bliższe przedstawienie MNCs jako specyficznych typów organizacji.

MNCs od lat przyciągają uwagę badaczy biznesu międzynarodowego. Analizuje się różne aspekty ich funkcjonowania, gdyż ich wpływ na gospodarkę krajów macierzystych i goszczących jest znaczący (Dunning i Lundan 2008; Zorska 2005; Rugman 2010; Misiak 2009). **Korporacje wielonarodowe** to podmioty, które angażują się w działalność gospodarczą za granicą poprzez podejmowanie FDI oraz przez niekapitałowe formy inwestycji, np. poddostawy, kontrakty menedżerskie, licencjonowanie, funkcjonujące w przynajmniej dwóch różnych krajach (Miroshnik 2002). W wyniku FDI powstają filie zagraniczne, tworzy się struktura produkcyjna i handlowa, którą korporacja koordynuje ze swojego centrum strategicznego (Dunning i Lundan 2008). Filie zlokalizowane poza rynkiem macierzystym przedsiębiorstwa wielonarodowego przyjmują formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw zależnych, siostrzanych lub oddziałów. W przypadku dwóch pierwszych, najczęściej wybieranych form następuje wydzielenie osobowości prawnej; podmioty te podlegają prawu lokalnemu i z perspektywy kadry w nich zatrudnionej mogą być postrzegane jako przedsiębiorstwa krajowe<sup>4</sup>. Oddział jest wydzieloną częścią korporacji i nie ma osobowości prawnej w kraju, w którym jest ulokowany (Rozkwitalska 2007).

MNCs można też postrzegać jako instytucje, które poprzez zatrudnienie organizują współzależności między osobami zlokalizowanymi w więcej niż jednym kraju (Hennart 2010). Właśnie to zlokalizowanie i w konse-

<sup>3</sup> W podmiotach składających bilans, o liczbie pracujących 10 i więcej.

<sup>4</sup> Wskazuje na to np. wypowiedź prezesa jednej z badanych przez autorów tej publikacji filii MNCs: „Nie, to nie oddział [niemieckiej] korporacji, to jest firma polska. (...) Nigdy nie był właścicielem tej spółki prywatny właściciel, była inna firma niemiecka. W tej chwili właścicielem tej spółki jest X, który jest notowany na giełdzie w Niemczech” (cyt. z wywiadu).

kwencji ich **globalne rozproszenie** powodują, że cechą tych podmiotów jest **wielokulturowość** skutkująca tym, iż MNCs w swoich działaniach muszą uwzględniać oczekiwania i zachowania interesariuszy wywodzących się z różnych krajów, a w rezultacie – kultur<sup>5</sup> (Adler i Gundersen 2007). Ta wielokulturowość uwidacznia się w składzie narodowościowym pracowników, pochodzeniu kontrahentów, prowadzeniu negocjacji z przedstawicielami innych państw. Dotyczy interakcji między interesariuszami MNCs, reprezentantami różnych kultur. Jest cechą demograficzną pracowników korporacji (Arasaratnam 2013) i jednocześnie unikalnym rysem MNCs, które zatrudniają wielonarodowy personel i operują na różnych rynkach. Przedsiębiorstwo wielonarodowe jest więc **organizacją wielokulturową**, w której „występuje więcej niż jedna kultura narodowa reprezentowana przez zatrudnionych w niej pracowników, oddziałując na różnorodność wyznawanego przez nich światopoglądu, stylu życia, modeli mentalnych, umiejętności społecznych czy języka, a przejawiająca się w zachowaniach jej interesariuszy” (Rozkwitalska 2014, s. 114). Funkcjonując na wielu rynkach i w wielu kulturach, MNCs tworzą własne, specyficzne środowisko pracy, w którym istotną rolę odgrywa **globalna kultura pracy**. Przejawia się ona w systemie wartości, normach zachowań i zasadach, które są podzielane przez pracowników MNCs niezależnie od ich pochodzenia narodowościowego. Jest spoiwem wielokulturowego personelu. Pozwala wykreować globalną tożsamość kadry, poczucie, że przynależy ona do specyficznej grupy pracowników, odrębnej od tej funkcjonującej na lokalnym rynku pracy, od której wymaga się innych kwalifikacji, bardzo konkurencyjnej i aktywnej. Globalna kultura pracy ułatwia pracownikom adaptację do wielokulturowego środowiska pracy, które oprócz wymienionych już cech globalnego rozproszenia i wielokulturowości jest również silnie konkurencyjne, dynamiczne i niepewne (Erez i Shokef 2008).

Ilustracja 1.1 podsumowuje wartości globalnej kultury pracy. Badania Erez i Shokef (2008) wskazują, że najbardziej globalnymi wartościami kultury pracy MNCs są orientacja na klienta, konkurencyjność oraz różnice kulturowe. Badania przeprowadzone przez autorów tej publikacji dowodzą, że szczególnie podkreślaną wartością w kulturze analizowanych MNCs jest poszanowanie różnorodności (Rozkwitalska i in. 2015), o czym świadczą np. takie wypowiedzi:

W centrali korporacji GX wartości kultury organizacyjnej, np. *diversity*, są mocno akcentowane na każdym kroku (m.in. w formie plakatów na korytarzach, naklejkach na podłodze w windzie z dwiema twarzami ludzi różnego koloru skóry, mówiących: „Stoisz na różnorodności”).

---

<sup>5</sup> Pojęcie kultury zostało wyjaśnione w kolejnym podrozdziale.

W publikacji zaprezentowano zagadnienia związane ze specyfiką pracy w korporacjach międzynarodowych. Autorzy opisują, jakie czynniki wpływają na powstawanie dobrych relacji zawodowych w zespołach zróżnicowanych kulturowo.

Szczegółowo omówiono m.in. takie zagadnienia jak:

- bariery i korzyści występujące w wielokulturowym środowisku pracy,
- język korporacyjny i wielojęzyczność,
- uczenie się i samorozwój,
- kapitał psychologiczny a współpraca zawodowa z obcokrajowcami,
- zarządzanie expatriantami.

Przedstawiono również wyniki autorskiego projektu badawczego ukazującego współpracę zawodową w filiach zagranicznych korporacji wielonarodowych obecnych na polskim rynku.

Książka jest przeznaczona dla menedżerów oraz specjalistów i pracowników działów HR w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Zainteresuje także pracowników naukowych kierunków związanych z zarządzaniem.



**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.proinfo.pl

cena 89 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8092-311-9

