

**Małgorzata Rozkwitalska\***

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

**Beata A. Basińska\*\***

Politechnika Gdańska

**Łukasz Sułkowski\*\*\***

Uniwersytet Jagielloński

**Michał Chmielecki\*\*\*\***

Społeczna Akademia Nauk

**Sylwia Przytuła\*\*\*\*\***

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Paradygmat jakościowy w analizie interakcji  
międzykulturowych – interpretacja na bazie  
wybranych teorii psychologicznych**

**Qualitative Paradigm and Intercultural Interactions –  
Interpretation with Regard to Selected Psychological Theories**

**Abstract:** Intercultural interactions in a multicultural work environment are a peculiar type of social interactions. The results of prior research on the effects of interactions in such environment are inconclusive. The majority of the previous studies have emphasized

\* mrozkwitalska@wsb.gda.pl

\*\* beata.basinska@pg.gda.pl

\*\*\* lukasz.sulkowski@uj.edu.pl

\*\*\*\* mchmielecki@spoleczna.pl

\*\*\*\*\* s\_przytula@wp.pl

problems, applied a quantitative methodology and interpreted the results with regard to social identity and categorization theory, information-processing theory and intergroup contact theory. The aim of this paper is to interpret intercultural interactions with regard to selected psychological theories. The qualitative paradigm was implemented to the authors' study, while the grounded theory approach was used to analyze the data gathered in five subsidiaries of multinational corporations. The results suggest that working in a multicultural environment generates specific demands which can be perceived by individuals either as hindrances or challenges. Organizational resources, e.g. training courses, IT technology, organizational culture that promotes diversity, and individual resources, particularly psychological capital, international experience and acquired skills (mainly language skills), determine the perception of work demands and work outcomes.

**Key words:** intercultural interactions, cultural diversity, qualitative research, grounded theory, Positive Organizational Scholarship

*Ludzie budują za dużo murów, a za mało mostów*

Isaac Newton

## Wstęp

Obecność korporacji wielonarodowych (MNCs) na rynkach krajów goszczących powoduje, że współcześnie coraz częściej pracownicy stykają się w swoim miejscu pracy z obcokrajowcami, którzy reprezentują odmienne kultury narodowe. Stają się więc uczestnikami interakcji, które można określić jako międzykulturowe, a ich praca odbywa się w środowisku wielokulturowym.

Zawodowe interakcje międzykulturowe należą do specyficznych interakcji społecznych. Interakcje społeczne to zachowania zorientowane na drugą osobę, w których jednostki biorą pod uwagę oczekiwania lub intencje drugiej strony oraz wzajemnie na siebie oddziałują [Rummel 1976]. Spotkanie dwóch lub więcej osób podczas realizacji zadań zawodowych oraz, mówiąc ogólniej, funkcjonujących w organizacji polega na wymianie i interakcji. Istotą interakcji jest komunikacja między osobami oparta na wymianie i wzajemności. W ten sposób aktorzy społeczni świadomie wpływają na siebie i modyfikują swoje zachowania pod wpływem zachowania innych [Argyle 1969].

Interakcja międzykulturowa jest elementem relacji interpersonalnych, odznacza się jednak większą złożonością niż interakcje z przedstawicielami tych samych krajów.



Jest to efektem głównie tego, iż w relacji z obcokrajowcem ma miejsce oddziaływanie na siebie osób reprezentujących odmienne kultury [Müller 1998; Fink i in. 2006], które są podstawą do interpretacji zachowań partnera interakcji, pozwalają rozumieć kontekst, determinują wzorce myślenia i działania [Neyer, Harzing 2008].

Każda interakcja społeczna zawiera w sobie element dystansu. Dystans interakcyjny to oczekiwana odległość między jednostkami będącymi w interakcji. Różnice kulturowe zwiększając dystans interakcyjny, stają się barierą dla relacji społecznych [Bottero, Prandy 2003; Froese, Peltokorpi 2011].

W interakcji międzykulturowej jej uczestnicy stykają się z innymi normami zachowań, gdyż wychowani w swojej kulturze narodowej w zachowaniach odzwierciedlają pewne wzorce typowe dla niej. W rezultacie w danej interakcji uzewnętrzniają swoje kody kulturowe i wzorce działania. Poddają ocenie, czy zachowania drugiej strony można uznać za właściwe, odnosząc je do reprezentowanych przez siebie norm, co wpływa na jakość relacji interpersonalnych w pracy i funkcjonowanie całej korporacji [Cooper i in. 2007; Molinsky 2007]. Stąd istotne jest zrozumienie istoty interakcji międzykulturowych, a więc czynników wpływających na ludzkie zachowania podczas takiej interakcji i jej efekty.

Dotychczasowe wyniki badań, w których próbowano zmierzyć wpływ różnic kulturowych na efekty relacji interpersonalnych są niespójne [np. Stahl i in. 2009; Weber, Tarba 2012; Rozkwitalska 2013]. Dominuje jednak ujęcie negatywne, podkreślające problemy. Do takich wniosków skłaniają zwłaszcza wyniki badań ilościowych, które dotychczas najczęściej podejmowano [Stahl, Tung 2014]. Podbudowę teoretyczną dla analiz jak dotąd stanowiły głównie teorie: tożsamości i kategoryzacji społecznej, społecznej dominacji, przetwarzania informacji i kontaktu międzygrupowego [np. Loh i in. 2009; Noorderhaven, Harzing 2003; Stahl i in. 2010]. Ze względu na niejednoznaczne wyniki wcześniejszych studiów nad różnicami kulturowymi pojawiły się w świecie nauki głosy, by oprzeć badania na innych koncepcjach teoretycznych, w większym stopniu wykorzystywać metody jakościowe do analizy zjawiska, a także skupić się na pozytywnych efektach, o których wiadomo znacznie mniej [Shore i in. 2009; Stahl, Tung 2014]. W związku z tym autorzy tego opracowania podjęli się interpretacji interakcji międzykulturowych w ujęciu paradygmatu jakościowego na bazie wybranych teorii psychologicznych. Przyjęto bowiem założenie, że takie podejście umożliwi nowe spojrzenie na efekty interakcji międzykulturowych i czynniki je określające.

W rozważaniach najpierw omówiono istotę paradygmatu jakościowego w badaniach naukowych, w tym teorii ugruntowanej, opisano metodykę badań. Następnie



zaprezentowano wyniki badań i dyskusję, w której scharakteryzowano te teorie, które wykorzystano do analizy interakcji międzykulturowych. Rozważania kończy podsumowanie.

## Paradygmat jakościowy

W naukach o zarządzaniu wykorzystuje się różne perspektywy poznawcze i metodologie i nie ma jednej powszechnie akceptowanej przez środowisko badaczy „metody naukowej”, a to oznacza, że nauki o zarządzaniu są z natury wieloparadygmatyczne. Mimo iż tradycyjnie zarządzanie powiązane jest najsilniej z ekonomią, to wieloparadygmatyczność wskazuje na wiele obszarów interdyscyplinarnych, które łączą odległe dziedziny nauki z obszarów: społecznych, humanistycznych i technicznych. Jednym z najbardziej wieloparadygmatycznych i multidyscyplinarnych obszarów dyskursu zarządzania jest problematyka interakcji międzykulturowych. Komunikacja i kultura to problemy badawcze zakorzenione w wielu naukach humanistycznych i społecznych. Cóż odkrywczego może wnieść współczesna refleksja na ten temat prowadzona na gruncie nauk o zarządzaniu? Wydaje się, że odpowiedź można sformułować na trzech płaszczyznach. Pierwsza, epistemologiczna, to próba otwartego, wieloparadygmatycznego spojrzenia na problemy interakcji międzykulturowych. Druga, metodologiczna, to wskazanie na możliwe metody badań interakcji międzykulturowych z wykorzystaniem aparatu poznawczego zaczerpniętego z wielu, różnych dyscyplin naukowych. Trzecia płaszczyzna analizy ma charakter pragmatyczny i wiąże się z praktycznym charakterem współczesnych nauk o zarządzaniu. Chodzi o wypracowanie skutecznych metod rozwijania i doskonalenia interakcji międzykulturowych w organizacjach.

## Paradygmaty i metody badawcze

W kontekście interakcji międzykulturowych część badań zorientowanych funkcjonalistycznie związała się z podejściem neopozytywistycznym. Druga część, zorientowana humanistycznie, czerpiąca z socjologii i psychologii znalazła odzwierciedlenie w postaci metod interpretatywno-symbolicznych i hermeneutycznych. Ponadto ta druga część cechuje się również relatywizmem i subiektywizmem, rodzącym przekonanie



o tworzeniu raczej interpretacji aniżeli uniwersalnych teorii. Skutkuje to tym, że metody poznania stają się metodami interpretacji, i to zarówno tekstów, symboli i znaczeń, jak i działań i dzieł ludzkich. W kontekście wpływu nauk humanistycznych organizacja i zachodzące w niej procesy widziane są jako procesy psychospołeczne o charakterze intersubiektywnym, które można analizować z wielu perspektyw poznawczych, korzystając przy tym z różnorodnych metod badawczych [Swedberg 1990; Morawski 2001].

Rozwarstwienie między powyższymi sposobami uprawiania nauki zaczęło nabierać tempa po nastaniu „przełomu językowego” oraz w miarę rozwoju konstruktywizmu społecznego w wielu dyscyplinach humanistycznych. Równoległe towarzyszyło mu zróżnicowanie paradygmatów nauk społecznych czerpiących inspirację z humanistyki. Źródłem zróżnicowania między paradygmatami nauk społecznych i humanistycznych jest wykorzystywanie różnych szkół filozoficznych i inspiracji metodologicznych. Burrell i Morgan [1979] zaproponowali wyróżnienie czterech paradygmatów nauk społecznych, które byłyby adekwatne z perspektywy teorii organizacji i zarządzania, tj. funkcjonalizm, paradygmat interpretatywno-symboliczny, radykalny strukturalizm, radykalny postmodernizm.

Możliwa jest modyfikacja powyższego rozróżnienia z punktu widzenia rozwoju nauk o zarządzaniu oraz teorii organizacji, tj. zidentyfikowanie czterech paradygmatów (zob. tabela 2). Każdy z tych paradygmatów cechuje zestaw preferowanych rodzajów metod badawczych.

Tabela 1. Paradygmaty w zarządzaniu a metody badawcze

Kryterium	Paradygmat funkcjonalistyczny	Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Paradygmat krytyczny w zarządzaniu	Postmodernizm w zarządzaniu
Preferowane rodzaje metody badawcze	Obiektywizujące, ilościowe, dominują ankietowe	Subiektywistyczne, jakościowe, dominuje antropologia organizacji i metody tekstualne	Zaangażowane, jakościowe, dominuje <i>action research</i>	Brak metod badawczych sensu stricto, <i>glossy</i> , metafory, tekstualizm

Źródło: opracowanie własne.

## Teoria ugruntowana

W opozycji do „teoretycznego kapitalizmu” [Glaser, Strauss 1999] uprawianego chętnie przez wielu teoretyków, w tym również zarządzania, narodziła się metodologia teorii ugruntowanej. W obliczu ryzyka przed wpadnięciem badaczy w ko-



leiny utartych ścieżek i kanonów opisu rzeczywistości społecznej, niszczących innowacyjność i możliwości „odkrywania” nowych teorii, zaleca się, by wchodząc na dany teren, maksymalnie ograniczyć prekonceptualizację swoich zamierzeń badawczych.

W metodologii teorii ugruntowanej budowanie teorii stanowi proces. Nie ma tu zatem miejsca na weryfikację uprzednio zbudowanych hipotez na podstawie później zebranych danych. Procesy budowania hipotez, zbierania danych i ich weryfikacji nie są procesami wyraźnie rozdzielonymi w czasie, nie ma tu określonych faz, jak w tradycyjnych badaniach. Są to wzajemnie wielokrotnie przeplatające się procesy służące wygenerowaniu teorii. Stopniowe budowanie teorii w trakcie długotrwałych badań pozwala najlepiej przygotować teorię do jej przyszłych zastosowań [Konecki 2001]. Teoria ugruntowana powinna umożliwiać badaczom przewidywanie, wyjaśnianie i rozumienie zachowań społecznych w badanym obszarze.

Metodologia teorii ugruntowanej kładzie nacisk na indukcję jako sposób teoryzowania [Glaser, Strauss 1999], a co za tym idzie teoria zaczyna wyłaniać się po rozpoczęciu zbierania danych empirycznych. Poprzez analizę danych badacz może tworzyć bardziej abstrakcyjne poziomy teoretycznych powiązań kategorii, a teoria jest budowana w trakcie następujących po sobie faz analizy danych empirycznych [Glaser 1978].

Metodologia teorii ugruntowanej odrzuca tradycyjne funkcjonalistyczne podejście badawcze, a odchodząc od obiektywizmu na rzecz intersubiektywizmu w procesie poznawczym, akceptuje wielość perspektyw i dialogicznego charakteru świata organizacji, co pozwala na pełniejsze zrozumienie zachodzących w tym świecie procesów, a w kontekście tego artykułu interakcji międzykulturowych. W odniesieniu do nich w sferze metodologicznej brakuje projektów kompleksowych, bazujących na gruncie pluralizmu metodologicznego, a więc łączących metodykę jakościową z ilościową. Wydaje się, że badanie interakcji międzykulturowych, zwłaszcza na etapie konceptualizacyjnym, powinno sięgać właśnie po perspektywę rozumiejącą, opierać się na założeniach pluralizmu metodologicznego i triangulacji badawczej. Problem interakcji wydaje się być brakującym ogniwem w koncepcjach rozwoju MNCs. Interakcje międzykulturowe to obszar, dla zgłębienia którego niezbędne jest podejście indukcyjno-dedukcyjne, w którym pierwotnie dokonany zostanie wybór węższego obszaru eksploracji empirycznej, co powinno pozwolić na zbadanie i zrozumienie tego fenomenu.



## Metodyka badań

Wyniki badań prezentowane w tym opracowaniu są częścią zespołowego projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki pt. *Interakcje międzykulturowe w filiach zagranicznych korporacji wielonarodowych w ujęciu tradycyjnym i Pozytywnego Potencjału Organizacji*, realizowanego w latach 2014–2016<sup>1</sup>. Głównym celem projektu jest analiza, zrozumienie istoty oraz typologia interakcji międzykulturowych podejmowanych w filiach zagranicznych MNCs i tym samym uzupełnienie istniejących teorii w tym zakresie w wyniku prezentacji interakcji międzykulturowych w ujęciu tradycyjnym, uwypuklającym problemy wynikające z wielokulturowości oraz nowej koncepcji w naukach o zarządzaniu, Pozytywnego Potencjału Organizacji, kładącej nacisk na aspekty pozytywne tychże interakcji. Istotą projektu badawczego jest natomiast opracowanie modelu interakcji międzykulturowych.

Metodyka projektu zakłada badania eksploracyjne i eksplanacyjne<sup>2</sup>. Badania eksploracyjne miały charakter jakościowy. Bazą była analiza porównawcza studiów przypadków pięciu filii zlokalizowanych w Polsce należących do różnych MNCs<sup>3</sup>. Metodami gromadzenia danych były wywiady pogłębione z menedżerami różnych szczebli i specjalistami, którzy uczestniczyli w interakcjach międzykulturowych, analiza źródeł wtórnych oraz obserwacja nieuczestnicząca.

Zbierany materiał analizowano zgodnie z metodyką teorii ugruntowanej. Autorzy przystępując do analizy gromadzonego materiału, nie przyjmowali wstępnych założeń ani hipotez [Hassi i in. 2011]. Jednak uzyskane wyniki zinterpretowano, odwołując się do istniejących teorii psychologicznych, co umożliwiała metodyka teorii ugruntowanej [Kempster, Parry 2011; Corbin, Strauss 2008].

Filie dobrano metodą doboru celowego, a uczestników badań wytypowały same MNCs, udział w wywiadach był jednak dobrowolny i wymagał uzyskania zgody bada-

---

1 Nr grantu DEC-2013/09/B/HS4/00498.

2 Etap badań eksploracyjnych został ukończony na początku 2015 r., jego efektem są wyniki prezentowane w tym artykule. Badania eksplanacyjne obejmowały badania ilościowe techniką wywiadu kwestionariuszowego z osobami pracującymi dla różnych filii MNCs i uczestniczącymi w interakcjach międzykulturowych w swej codziennej pracy. Gromadzenie danych na potrzeby badań eksplanacyjnych zostało zakończone. Poniższe opracowanie nie obejmuje jednak wyników badań tego etapu.

3 Filie w próbie reprezentowały kapitał amerykański, niemiecki i hinduski oraz branże zabezpieczeń antykorozyjnych dla rynku morskiego, produkcji półprzewodników, outsourcingu technologii informatycznych i procesów biznesowych, produktów dla przemysłu i rynku samochodowego, konsultingu dla sektora publicznego. Z wyjątkiem jednej badanej filii pozostałe można uznać za duże podmioty pod względem wielkości zatrudnienia.



nych. Wywiad miał charakter częściowo ustrukturyzowany, pogłębiony, a zadawane pytania dotyczyły: funkcjonowania rozmówcy w MNCs w kontekście wcześniejszych i obecnych doświadczeń zawodowych z obcokrajowcami, oceny efektów interakcji międzykulturowych z perspektywy osobistej, zawodowej i organizacji, wskazania warunków koniecznych do zapewnienia efektywnej współpracy z obcokrajowcami. Wywiad zawierał pytania otwarte, a jego przebieg mógł być modyfikowany. W sumie przeprowadzono około 62 godziny wywiadów o przeciętnej długości 55 minut. Wszystkie wywiady były prowadzone przez członków zespołu badawczego, zapisywane, następnie kodowane i porównywane ze sobą.

System kodowania oparto na trzech etapach [Corbin, Strauss 2008; Konecki 2008]. W tzw. kodowaniu otwartym szukano powtarzających się tematów, wspólnych dla wszystkich wywiadów i przypisywano im kategorie. Podczas kodowania zogniskowanego wyodrębnione kategorie powiązano z kategoriami głównymi, takimi jak: problemy we współpracy z obcokrajowcami (np. konflikty, bariery komunikacyjne), pozytywne efekty współpracy z obcokrajowcami (np. kreatywność, zadowolenie z pracy), uwarunkowania współpracy z obcokrajowcami (np. cechy osobowości, umiejętności). Na etapie kodowania selektywnego oczyszczono i połączono kategorie, w efekcie czego wyłonił się zarys teorii interakcji międzykulturowych bazujący na kategoriach:

1. specyficzne wymagania i zasoby pracy w MNCs,
2. efekty interakcji międzykulturowych,
3. zasoby osobiste i doświadczenie międzynarodowe.

Wywiady przeprowadzono z 70 osobami, w tym 62,8% stanowili menedżerowie różnych szczebli. Rozmówcy reprezentowali różne działy organizacyjne filii. 74,3% badanych osób pracowało wcześniej za granicą, a większość uczestników badania miała także doświadczenie w pracy dla innych MNCs. Obie płcie miały jednakowy udział w strukturze pobranej próby. W większości składała się ona z Polaków. Obcokrajowcy stanowili 15,7% badanych. Pod względem wieku dominowały osoby poniżej 40 roku życia (łącznie 74,3%).

## Wyniki badań i dyskusja

### Wyniki

W wyniku procesu kodowania wyłoniona została pierwsza kategoria rysującej się teorii, mianowicie specyficzne charakterystyki pracy w MNCs. W wypowiedziach





rozmówców zauważalne było, iż opisując swoją pracę, używają określeń: *bariery* lub *wyzwania*, na co wskazują następujące cytaty: [...] *bariery mentalnościowe wydłużają integrację; Przez to, że (w pracy) jest język angielski, to jest jakieś wyzwanie, ale można się przyzwyczaić i zaakceptować.*

Wymogiem pracy najczęściej opisywanym w wywiadach, który nastroczał najwięcej trudności była konieczność płynnego posługiwania się językiem roboczym<sup>4</sup>. Często rozmówcy wskazywali na barierę językową: *Tak, bariera językowa jest dodatkowym stresem niezrozumienia. Myśleć trzeba o tym języku, gdy się coś załatwia. Wymaga to dodatkowego przygotowania, ale dotyczy to tylko osób, które rzadziej mają kontakty z zagranicą.* Jednak przez niektórych z nich komunikacja w obcym języku była postrzegana jako dodatkowy atut pracy, wyzwanie, doceniali możliwość doskonalenia języka na co dzień: [...] *ja siebie nie widzę w pracy, gdzie nie posługiwałbym się językiem obcym. Jesteśmy we wspólnej Europie, więc nie można już dziś pracować tylko z Polakami; [...] możliwość pracy w obcym języku, podnosimy swoje kompetencje lingwistyczne.* Innym często opisywanym w rozmowach wymogiem pracy w MNCs była konieczność radzenia sobie z różnicami (postaw, perspektyw, poglądów, zwyczajów itp.): *Trzeba wiedzieć, z kim się rozmawia i znać różnice kulturowe, by źle nie wypaść i wiedzieć jak się zachować.* Uczestnicy badań zwracali uwagę zarówno na różnice kulturowe, jak i różnice osobowości: *Narodowość raczej nie ma tu znaczenia. Myślę, że to cechy osobowościowe decydują o jakości współpracy.* [...] *Oczywiście łatwiej układa się Polakom współpraca z Europejczykami czy Amerykanami niż Hindusami czy Azjatami, bo te kultury są jednak bardzo dalekie i mają sporo odmienności na wielu płaszczyznach. U menedżerów niemieckich, francuskich, hiszpańskich nie zauważa się ich „specyfiki narodowej” w zachowaniach i postawach [...]. Natomiast reprezentanci odległych kulturowo krajów czasem zaskakująco odbiegają od standardów postaw pracowniczych obowiązujących w Europie.* Konsekwencją występujących różnic była konieczność dostosowania się, adaptacji kulturowej: *W odniesieniu do sfery osobistej to mogę przyznać, że na wczesnych etapach mojej współpracy z Hindusami byłem zestresowany i sfrustrowany dość często. Teraz, gdy ich poznałem staram się dostosować do ich stylu pracy by osiągnąć to, co zamierzam. Widzę też, że niektóre narodowości wykazują chęć poznania i dostosowania się do drugiej strony.*

<sup>4</sup> Język roboczy to język używany w oficjalnej komunikacji w MNCs między osobami/jednostkami organizacyjnymi wywodzącymi się z różnych krajów. Jest to język, w którym sporządza się dokumentację, raportuje, komunikuje z interesariuszami z innych krajów [Luo, Shenkar 2006].



W wywiadach rozmówcy podkreślali, że środowisko pracy w MNCs jest specyficzne, konkurencyjne i stawia wysokie wymagania. Jednak w zamian organizacja tworzy warunki pracy, które umożliwiają osiągnięcie celów zawodowych mimo trudności. Te dodatkowe zasoby organizacyjne to, m.in.: szkolenia językowe, technologie komunikacyjne i pracy na odległość, kultura organizacyjna, polityka relokacji, specjalne inicjatywy skierowane na promocję różnorodności itp.

Dostępność i jakość zasobów organizacyjnych były wymieniane przez uczestników badania wśród czynników, które wpływają na efekty współpracy z obcokrajowcami. Najczęściej opisywanym efektem interakcji międzykulturowych było zaspokajanie potrzeby rozwoju: *Korzyści są, kwestia wymiany kulturowej, człowiek poznaje inną mentalność, podejście do rozwiązywania spraw zawodowych.; Korzyści, bo to rozwój kulturowy, otwartość na świat, która też wzbogaca nas prywatnie i nasze rodziny.; Praca z obcokrajowcami to dodatkowa platforma rozwoju, ciekawe projekty i stymulacja do szerszego myślenia.* Rozmówcy podkreślali, że bariery czy wyzwania, z jakimi mierzą się w pracy, skłaniają ich do poszerzania perspektyw, dzielenia wiedzą i uczenia się, co sprzyja ich rozwojowi osobistemu. Na poziomie organizacyjnym z kolei przyczynia się do kreatywności i innowacji, budując także zdolności adaptacyjne i elastyczność jednostek i MNCs: *Wiele narodowości daje kilka punktów widzenia, backgroundów, więcej pomysłów.; Jak praca wymaga kreatywności, to lepiej mieć zróżnicowany zespół.* Efektem pracy w środowisku wielokulturowym, zdaniem badanych, jest także doświadczanie różnych stanów emocjonalnych, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, np. ciekawości, entuzjazmu, zaskoczenia, radości, frustracji, niepokoju, stresu, niecierpliwości: *Dużo się nauczyłam w pracy z Koreańczykami. W dłuższej perspektywie to było bogate doświadczenie, które zdobywałam w dość stresującej atmosferze.; Różnice są cenne i ważniejsze niż początkowe wyzwania. To ciekawe i dające radość jak możesz wejść w interakcje z innymi.; Inne nacje wprowadzają aspekt ekscytującego niepokoju.* Niektórzy rozmówcy wskazywali także na zadowolenie z pracy jako efekt interakcji międzykulturowych: *Jestem bardzo zadowolony, że miałem możliwość wyjazdu na kontrakty i nabrałem doświadczenia. Jak porównuję osoby, które nigdy nie wyjechały i nie miały możliwości zobaczenia tego, co ja i napotkania na te trudności, co ja.; Buzia mi się śmieje – to różnorodna i energetyczna grupa ludzi. Chcesz z nimi pracować i robić różne rzeczy.*

Uczestnicy badań pytani o czynniki ułatwiające interakcje międzykulturowe, które prowadzą do wysokiej jakości współpracy, oprócz wcześniej opisanych zasobów organizacyjnych, wskazywali na zasoby indywidualne, tj. cechy osobowości, posta-



wy, nabyte umiejętności oraz doświadczenie międzynarodowe. Wśród cech osobowości najczęściej mówiono o otwartości: *Jakość współpracy z obcokrajowcami zależy od otwartości na inne style pracy, kultury, zachowania*. Podkreślano też pozytywne nastawienie jako czynnik konieczny do zapewnienia właściwych interakcji międzykulturowych: *To jego (eksporty) nastawienie musi być zorientowane na korzyści i na dobrą stronę a nie poszukiwanie obszarów negatywów, błędów i słabych stron u lokalnych pracowników*. W świetle uwypuklonej w wywiadach bariery językowej umiejętności językowe wskazywano jako kluczowy czynnik wpływający na efekty współpracy międzykulturowej. Dodatkowo odnoszono się do umiejętności społecznych i technicznych: *Fachowość, jeśli jest, to wszędzie cię docenią, jeśli nie, zaczyna się dostrzegać problemy; Otwartość na rozwiązywanie problemów, chęć współpracy, podstawowe do życia w zespole, umiejętności specyficzne – techniczne w zależności od specyfiki pracy*. Uczestnicy badania byli też w większości przekonani, że wcześniej zdobyte doświadczenie międzynarodowe pomaga w pracy z obcokrajowcami: *Żeby poznać swoich ludzi bliżej, w naszej firmie ważne jest międzynarodowe doświadczenie, bycie na miejscu – jesteśmy bardziej elastyczni – to ma wpływ na karierę. Organizacja wymaga, żeby nauczyć się relacji międzynarodowych i to owocuje przy kolejnych projektach. Poza tym na miejscu projekt szybciej będzie realizowany, efektywność wzrośnie. Jeżeli przyjedzie obcokrajowiec do zespołu, to każdy kolejny kontakt z obcokrajowcem będzie łatwiejszy*.

## Teorie psychologiczne a interpretacja interakcji międzykulturowych

Porównanie zebranego materiału z dorobkiem psychologii pozwoliło na jego interpretację na bazie wybranych teorii psychologicznych, tj. teorii społecznego uczenia się, teorii wymagania – zasobów, poznawczej teorii stresu oraz koncepcji prosperowania do interpretacji wyników badań.

Obserwowalnym wskaźnikiem w teorii społecznego uczenia się jest zachowanie, które to z całą jego dynamiką jest podstawą interakcji w relacjach społecznych [Bandura 1977]. Zgodnie z podejściem Bandury człowiek jest aktywnym sprawcą swojego otoczenia. Jest agentem kształtującym swoje środowisko. Ma też wpływ na sposób zachowania się innych osób [Bandura 2001]. Oczywiście efekt ten jest efektem zwrotnym. Od wczesnego dzieciństwa jednostka uczy się funkcjonowania w świecie społecznym. Liczne interakcje międzyludzkie składają ją zarówno do



biernej obserwacji, jak i aktywnego uczestnictwa oraz uczenia się. Proces uczenia się polega na obserwowaniu, naśladowaniu, modelowaniu i twórczym podejściu do tego, co jednostka chce zrobić i osiągnąć. W ten sposób poszerza repertuar swojego zachowania. Staje się aktywnym agentem wpływającym na siebie i innych [Bandura 1993].

Interakcje zawodowe, w tym międzykulturowe, można określić mianem wtórnej socjalizacji. O ile socjalizacja pierwotna przebiega w wąskim kontekście rodzinnym i najbliższego otoczenia, to socjalizacja wtórna odbywa się między innymi w środowisku zawodowym [Sułkowski 2002]. W tym przypadku liczba osób wchodzących w interakcje jest znacznie większa, a ich celem jest wspólne osiągnięcie rezultatów zawodowych poprzez realizację wymagań zawodowych.

Zgodnie z modelem wymagania – zasoby *wymagania zawodowe* to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które wymagają od pracowników własnego wysiłku, wkładu, zaangażowania i ponoszenia kosztów przede wszystkim na poziomie energetycznym [Bakker, Demerouti 2014]. Wymagania same w sobie nie są niekorzystne. Mogą być przyczyną zarówno pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji, zależnie od kontekstu organizacyjnego. Wymagania organizacyjne odnoszą się do sposobu funkcjonowania organizacji jako całości, uwzględniają jej specyfikę i są zanurzone w kulturze organizacyjnej. Interakcje międzykulturowe w środowisku zawodowym zawierają się właśnie w specyfice funkcjonowania organizacji, jakimi są MNCs.

*Zasoby zawodowe* to wszystkie fizyczne psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które pomagają w osiągnięciu celów zawodowych, redukują fizyczny i psychiczny koszt pracy oraz stymulują rozwój osobisty [Bakker, Demerouti 2014]. Organizacje, jakimi są MNCs, zapewniają specyficzne zasoby zawodowe, które są dopasowane do szczególnych wymagań, takich jak: konieczność posługiwania się językiem roboczym, różnice kulturowe, adaptacja kulturowa [Rozkwitalska, Basińska 2015]. Te zasoby, czyli szkolenia rozwijające, nowe technologie, kultura ukierunkowana na różnorodność, pomagają w rozwoju specyficznych kompetencji, które umożliwią pracownikom efektywne funkcjonowanie w wielokulturowym środowisku pracy.

Poza zasobami zawodowymi warto zwrócić uwagę na *indywidualne zasoby pracowników* rozumiane przede wszystkim jako wcześniejsze doświadczenie w funkcjonowaniu w środowisku wielokulturowym [Takeuchi, Chen 2013] oraz jako specyficzne cechy i dyspozycje, takie jak psychologiczny kapitał [Luthans i in. 2007]. Pierwszy



obejmuje aspekty kulturowe, w tym środowisko socjalizacyjne, drugi odnosi się do cech osobowości i indywidualnych dyspozycji<sup>5</sup>.

Wyniki badań przeprowadzonych do tej pory dotyczące związków między wymaganiami zawodowymi a efektami pracy nie są spójne. Wydaje się, że jakaś dodatkowa zmienna może powodować, że niektórzy pracownicy odczuwają pozytywne, a niektórzy negatywne skutki. Tę niejasność może rozstrzygnąć poznawcza teoria stresu Lazarusa, w której podkreśla się znaczenie subiektywnej oceny poznawczej nadanej konkretnemu wymaganiu [Lazarus, Folkman 1984].

Ocena potencjalnego stresora, w tym przypadku wymagania zawodowego, polega na przypisaniu mu określonej siły i wartości w subiektywnym odczuciu jednostki. Ważna też jest emocjonalna i poznawcza reakcja jednostki na to wymaganie, której towarzyszy ocena własnych możliwości w celu poradzenia sobie z nim. Jeżeli własne możliwości ocenia jako niewystarczające i pomimo inwestowanego wysiłku przewiduje raczej niepowodzenie niż sukces, to takie wymaganie przypisuje do kategorii zagrożeń. Natomiast jeśli jednostka przewiduje potencjalne odniesienie sukcesu pomimo znacznego wysiłku, to przypisuje to wymaganie do kategorii wyzwań. W literaturze nt. środowiska zawodowego ta różnica została bardzo wyraźnie podkreślona. Zagrożenia związane z pracą traktuje się jako przeszkody lub bariery, natomiast druga kategoria to wyzwania [Lazarus, Folkman 1984; Lazarus 1991].

*Przeszkody zawodowe* są definiowane jako wymagania lub okoliczności zawodowe, które wywołują nadmierne i niepożądane ograniczenia i presję, które zakłócają lub hamują możliwości pracownika do osiągnięcia celów. Ten rodzaj stresorów jest zdecydowanie negatywny. Wymagania odbierane jako wyzwania mają potencjał zarów-

---

<sup>5</sup> Wcześniejsze doświadczenia w funkcjonowaniu w środowisku wielokulturowym obejmują doświadczenia z życia zawodowego oraz pozazawodowego. Zwykle te drugie mają szerszy zasięg i mogą występować wcześniej niż podejmowanie ról zawodowych. Należą tu: ogólna ekspozycja na inne kultury, życie w środowisku wielokulturowym (np. posiadanie rodziców różnej narodowości), podróżowanie czy podejmowanie nauki i studiów poza granicami własnego kraju. Natomiast wśród doświadczeń zawodowych warto wymienić zatrudnienie w MNCs czy pracę w zespołach wielokulturowych [Takeuchi, Chen 2013]. Kapitał psychologiczny jest indywidualnym zasobem sprzyjającym pozytywnemu funkcjonowaniu w organizacji. Obejmuje on takie cechy, jak prężność, optymizm, skuteczność i nadzieja. Ich połączenie daje efekt synergii. Posiadanie jednego zasobu ułatwia budowanie i rozwój kolejnego. Dzięki prężności pracownik posiada większą odporność psychiczną na wymagania stawiane w pracy, jest bardziej elastyczny i spośród repertuaru własnych zachowań potrafi dobrać te bardziej efektywne. Natomiast własna skuteczność zapewnia przekonanie o posiadaniu osobistych umiejętności do prowadzenia efektywnych działań w sytuacjach nowych, niepewnych. Zarówno optymizm, jak i nadzieja kształtują przekonanie o pozytywnych stronach środowiska pracy oraz pozytywnych efektach wykonywania pracy. Jest to więc nastawienie na sukces i oczekiwanie sukcesu zawodowego [Luthans i in. 2007].



no negatywny, jak i pozytywny, który jednostka odczuwa jako nagradzające doświadczenie zawodowe, promujące osiągnięcia i rozwój [Cavanaugh i in. 2000]. Tak więc potencjał motywacyjny (odbieranie wymagań jako wyzwań), jak i dążenie do bycia aktywnym uczestnikiem interakcji zawodowych (aktywny sprawca w ujęciu Bandury) mogą sprzyjać prosperowaniu pracowników, co jest istotne w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym.

Koncepcja prosperowania (ang. *thriving*) została zaproponowana przez Spreitzer i współpracowników [2005]. Prosperowanie to łączny efekt posiadanej witalności oraz potencjału do aktywnego uczenia się. Witalność charakteryzuje się pozytywną energią, podczas gdy uczenie kształtuje poczucie bycia kompetentnym i skutecznym [Paterson i in. 2014; Spreitzer i in. 2005].

Prosperujący pracownicy lepiej wykonują pracę, chętnie modyfikują środowisko pracy, czyniąc je bardziej przyjaznym. Cechuje ich aktywna i twórcza postawa oraz dążenie do osiągnięć, uczenia się i pomocy innym pracownikom [Sonenshein i in. 2013]. Koncepcja prosperowania pokazuje, w jaki sposób społeczne interakcje w wielokulturowym środowisku pracy mogą promować pozytywne funkcjonowanie pracowników. Ten proces rozgrywa się w środowisku, w którym pracownicy razem pracują, obserwują swoją pracę i dyskutują o niej, czyli wchodzi w żywe i intensywne interakcje społeczne. To ostatecznie pobudza witalność i promuje rozwój. W ten sposób potrzeba rozwoju jest zaspokajana w kontekście społecznym i jest kluczowa dla uczenia się organizacji [Carmeli i in. 2009; Quinn 2009].

## Zakończenie

Celem rozważań była interpretacja interakcji międzykulturowych na bazie teorii psychologicznych. Po pierwsze, zgodnie z agencyjną perspektywą Bandury przyjęto, że jednostka podejmuje świadomą i aktywną rolę w kształtowaniu tych wzajemnych interakcji, stając się agentem, sprawcą mającym wpływ na środowisko, w którym pracuje. Środowisko pracy jest zbiorem wymagań i zasobów zawodowych, któremu zgodnie z poznawczą teorią stresu Lazarusa, jednostka nadaje znaczenie ze względu na ich ważność, siłę i kierunek oddziaływania. W ten sposób potencjalnie negatywnym wymaganiom może zostać nadana poznawcza ocena wyzwania lub utrudnienia. W wielokulturowym środowisku pracy do najważniejszych specyficznych wymagań należy zaliczyć: konieczność posługiwania się językiem roboczym, różnice kulturowe,



przystosowanie do wielokulturowego środowiska. O ile wymagania postrzegane jako utrudnienia i bariery mogą prowadzić do negatywnych konsekwencji wykonywania pracy, o tyle wyzwania sprzyjają pozytywnym efektom dla jednostki i MNCs. Nie bez znaczenie będą tu również indywidualne zasoby związane z wcześniejszymi doświadczeniami w środowiskach wielokulturowych oraz indywidualne predyspozycje odzwierciedlające pozytywny psychologiczny kapitał zawodowy. Aktywna rola jednostki jako osoby sprawczej, wpływającej na własne środowisko i osoby w nim uczestniczącej, jest częściowo powiązana z potrzebą prosperowania wyrażaną w posiadanej energii i chęci uczenia się. Tendencja do prosperowania odzwierciedla nowoczesne podejście do zaspokajania potrzeby rozwoju. Prosperowanie może w opinii autorów przyjmować rolę pośredniczącą pomiędzy interakcjami powstającymi w wyniku realizacji wymagań zawodowych w wielokulturowym środowisku pracy a osiągnięciem celów organizacyjnych czy jednostkowych, np. zadowolenia z pracy.

Przeprowadzone rozważania umożliwiają wyjaśnienie, dlaczego efekty interakcji międzykulturowych mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Wnoszą więc wkład do wiedzy nt. różnic kulturowych w środowisku pracy. Podkreślają, iż do czynników mających wpływ na osiągnięte efekty we współpracy międzykulturowej zaliczają się: ocena poznawcza wymagań zawodowych, dostępność zasobów organizacyjnych oraz zasoby indywidualne. W wyniku uwzględnienia w analizie koncepcji prosperowania oraz pozytywnego kapitału psychologicznego rozważania wpisują się także w nowy nurt, jakim jest Pozytywny Potencjał Organizacji.

Przedstawiony model sugeruje praktyczne implikacje. Mianowicie ocena poznawcza wymagań zawodowych jako wyzwań wzrosnie na skutek zwiększenia dostępności zasobów organizacyjnych oraz poprawy zasobów indywidualnych, np. w wyniku zapewnienia szkoleń językowych. Istotna jest też polityka rekrutacji w MNCs, w której nacisk powinno się położyć na pozyskiwanie osób z doświadczeniem międzynarodowym, posiadających rozbudowane potrzeby rozwoju, o większym potencjale kapitału psychologicznego oraz zdolności językowych.

Zastosowanie paradygmatu jakościowego, w tym metodyki teorii ugruntowanej, do analizy interakcji międzykulturowych nie pozwala na sformułowanie uogólnień wykraczających poza przeprowadzone badania, co wskazuje na ograniczenia przeprowadzonych rozważań. Ponadto badania realizowano w określonym kontekście kraju, w Polsce. W związku z tym w przyszłych badaniach warto dokonać ilościowej weryfikacji zaproponowanego modelu, a dane zbierać także w innych krajach, co pozwoliłoby na sprawdzenie, czy zaproponowana teoria wpisuje się także w konteksty innych państw.



## Bibliografia:

**Argyle M. (1969)**, *Social Interaction*, Methuen, London.

**Bakker A., Demerouti E. (2014)**, *Job demands-resources theory* [in] P.Y. Chen & C.L. Cooper (eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, UK: Wiley-Blackwell, Chichester.

**Bandura A. (1993)**, *Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning*, "Educational Psychologist", 28(2).

**Bandura A. (2001)**, *Social cognitive theory: An agentic perspective*, "Annual Review of Psychology", 52(1).

**Bandura A. (1977)**, *Social Learning Theory*, England: Prentice-Hall, Oxford.

**Bottero, W., Prandy, K. (2003)**, *Social interaction distance and stratification*, "The British Journal of Sociology", 54(2).

**Burrell G., Morgan G. (1979)**, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.

**Carmeli A., Brueller D., Dutton J.E. (2009)**, *Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety*, "Systems Research and Behavioral Science", 98.

**Cavanaugh M. i in. (2000)**, *An empirical examination of self-reported work stress among US managers*, "Journal of Applied Psychology", 85(1).

**Cooper D., Doucet L., Pratt M. (2007)**, *Understanding "appropriateness" in multinational organization*, "Journal of Organizational Behavior", 28(3).

**Corbin J. & Strauss A.L. (2008)**, *Basics of Qualitative Research 3rd (ed.)*, CA: Sage Publications, Thousand Oaks.

**Fink G., Neyer A.-K., Kölling M. (2006)**, *Understanding cross-cultural management interaction: Research into cultural standards to complement cultural value dimensions and personality traits*, "International Studies of Management and Organization", 36(4).

**Froese F.J., Peltokorpi V. (2011)**, *Cultural distance and expatriate job satisfaction*. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(1).





**Geertz C. (2003)**, *Opis gęsty – w stronę interpretatywnej teorii kultury* [w:] *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej*, PWN, Warszawa.

**Glaser B.G. (1978)**, *Theoretical Sensivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill The Sociology Press, Valley.

**Glaser B.G., Strauss A.L. (1999)**, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, NY: Aldine De Gruyter, Hawthorne.

**Hassi A., Storti G., Azennoud A. (2011)**, *Corporate trainers' credibility and cultural values: evidence from Canada and Morocco*, "Cross Cultural Management: An International Journal", 18(4).

**Kempster S., Parry K.W. (2011)**, *Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective*, "The Leadership Quarterly", 22(1).

**Konecki K. (2001)**, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.

**Konecki K. (2008)**, *Wizualna teoria ugruntowana. Rodziny kodowania wykorzystywane w analizie wizualnej*, "Przegląd Socjologii Jakościowej", 4(3).

**Lazarus R. (1991)**, *Psychological stress in the workplace*, "Handbook on job stress: A special Issue of the Journal of Social Behaviour and Personality", 6.

**Lazarus R., Folkman S. (1984)**, *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York.

**Loh J. i in. (2009)**, *The nature of workplace boundaries between Australians and Singaporeans in multinational organizations: A qualitative inquiry*, "Cross Cultural Management: An International Journal", 16(4).

**Luo Y., Shenkar O. (2006)**, *The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context*, "Journal of International Business Studies", 37(3).

**Luthans F. i in. (2007)**, *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*, "Personnel Psychology", 60.

**Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J. (2007)**, *Psychological Capital and beyond*, "Positive Organizational Behavior".

**Molinsky A. (2007)**, *Cross-cultural code-switching: the psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions*, "Academy of Management Review", 32(2).



- Morawski W. (2001)**, *Socjologia ekonomiczna. Problemy, teoria, empiria*, Warszawa.
- Müller C.V. (1998)**, *About differences and blind spots: A systemic view on an international, interdisciplinary research team*, "Journal of Managerial Psychology", 13(3/4).
- Neyer A.K., Harzing A.W. (2008)**, *The impact of culture on interactions: five lessons learned from the European Commission*, "European Management Journal", 26(5).
- Noorderhaven N.G., Harzing A. (2003)**, *The "country-of-origin effect" in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions*, "Management International Review", 43(2).
- Paterson T.A., Luthans F., Jeung W. (2014)**, *Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support*, "Journal of Organizational Behavior", 35(3).
- Quinn R.W. (2009)**, *Energizing others in work connections* [in:] J. Dutton & B.R. Ragins (eds.) *Exploring Positive Relationships at Work. Building a Theoretical and Research Foundation*, Psychology Press, New York, London.
- Rozkwitalska M. (2013)**, *Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych w środowisku wielokulturowym*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", 4(4).
- Rozkwitalska M. & Basinska B.A. (2015)**, *Job satisfaction in the multicultural environment of multinational corporations*, "Baltic Journal of Management", 10(3).
- Rummel R. (1976)**, *Understanding Conflict and War*, vol. 2, [in:] *The conflict helix*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Shore L.M. i in. (2009)**, *Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?*, "Human Resource Management Review", 19(2).
- Sonenshein S.i in. (2013)**, *Growing at work: Employees' interpretations of progressive self-change in organizations*, "Organization Science", 24(2).
- Spreitzer G. i in. (2005)**, *A socially embedded model of thriving at work*, "Organization Science", 16(5).
- Stahl G.K. i in. (2010)**, *A look at the bright side of multicultural team diversity*, "Scandinavian Journal of Management", 26(4).
- Stahl G.K. i in. (2009)**, *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*, "Journal of International Business Studies", 41(4).



**Stahl G.K., Tung R.L. (2014)**, *Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship*, "Journal of International Business Studies".

**Sułkowski Ł. (2002)**, *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 3–4.

**Swedberg R. (1990)**, *Economics and Sociology: Redefining their Boundaries: Conversations with Economists and Sociologists*, Princeton University Press, Princeton.

**Takeuchi R., Chen J. (2013)**, *The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique*, "Organizational Psychology Review", 3(3).

**Weber Y., Tarba S.Y. (2012)**, *Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis*, "Cross Cultural Management: An International Journal", 19.