

INTERAKCJE MIĘDZYKULTUROWE W UJĘCIU POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Pozytywny Potencjał Organizacji (PPO) postrzega się jako nowy trend w naukach o zarządzaniu [7]. Koncepcja ta zwróciła uwagę badaczy na często ignorowane przez nich pozytywne przejawy zachowań ludzkich. Przedstawiciele tego nurtu zaczęli zatem analizować przyczyny i warunki ujawnia się tych pozytywnych zachowań w organizacjach. PPO stopniowo zyskuje zwolenników także w Polsce. Dostrzegają oni potencjał, jaki niesie w sobie ta koncepcja dla usprawniania zarządzania organizacjami¹.

Dotychczasowe badania prowadzone w ramach tego nurtu skupiały się na organizacjach jednolitych kulturowo. Studia dotyczące podmiotów wielokulturowych są relatywnie rzadkie. W artykule włączono więc PPO do analizy interakcji międzykulturowych, które zachodzą w wielokulturowych organizacjach. Autorka podjęła te rozważania, by uwypuklić pozytywy interakcji międzykulturowych, a tym samym zwrócić uwagę na fakt, iż interakcje międzykulturowe mogą przyczyniać się do budowy kapitału społecznego podmiotów działających w wielokulturowym środowisku.

* **Dr hab. Małgorzata Rozkwitalska, prof. nadzw. WSB** – Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

¹ Dowodem rosnącego zainteresowania środowiska naukowego w Polsce była konferencja pt. *Pozytywny potencjał organizacji w teorii i praktyce zarządzania* zorganizowana w czerwcu 2011 r. przez Katedrę Podstawowych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz rozpoczęcie wydawania od 2010 r. przez tę samą uczelnię czasopisma pt. *Journal of Positive Management*.

W pierwszej części artykułu krótko przedstawiono podstawowe założenia koncepcji PPO² oraz wskazano, jak w niej można umiejscowić interakcje międzykulturowe. Następnie zdefiniowano interakcje międzykulturowe oraz na bazie uproszczonego modelu zaprezentowano ich głównie determinanty. W kolejnej części pracy zaprezentowano pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych. Wykorzystano tu wyniki badań innych autorów oraz badań własnych. Wnioski wraz z uwarunkowaniami budowy kapitału społecznego w organizacji wielokulturowej przedstawiono w podsumowaniu.

Kluczowe elementy koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji

Koncepcja znana jako Pozytywny Potencjał Organizacji autorstwa Kim S. Cameron, Jane E. Dutton i Roberta E. Quinna koncentruje się na badaniu i opisie tzw. pozytywnych dewiacji w organizacjach [3]. Zdaniem twórców i zwolenników PPO dotychczasowe zainteresowania badaczy analizujących zachowania ludzkie w organizacjach skupiały się głównie na przeszkodach efektywnego ich działania. W związku z tym badano takie problemy organizacyjne, jak: niskie morale pracowników, ich wypalenie zawodowe, biurokrację, konflikt, walkę o władzę itp. Perspektywa, w której koncentrowano się na patologiach, barierach i słabościach interakcji międzyludzkich, była i jest silnie osadzona w naukach społecznych, takich jak: psychologia, filozofia czy etyka i widoczna także w zarządzaniu [7]. PPO ma swoje korzenie w psychologii pozytywnej. Autorzy i zwolennicy tego nurtu zauważają, że organizacje, które dążą do kultywowania pozytywnych emocji i cech, takich jak: zaufanie, współpraca, satysfakcja itp., osiągają znacznie wyższe wyniki finansowe oraz funkcjonują lepiej. Tym samym postulują konieczność przyjrzenia się pozytywnym zjawiskom bliżej. Ich lepsze zrozumienie i poznanie ma pomóc organizacjom tworzyć odpowiednie warunki do ich zaistnienia, i tym samym przyczyniać się do dalszego sukcesu tych podmiotów. W założeniu psychologii pozytywnej organizacje są instytucjami stwarzającymi korzystne warunki dla funkcjonowania człowieka [7].

Autorzy i zwolennicy PPO uznali tę koncepcję za nowy trend w nauce o zarządzaniu³. Badacze nurtu skupiają się na identyfikacji zjawisk w organizacjach, które skutkują rozwojem pracowników, wspierają ich doskonałość i witalność, sprzyjają

² Czytelnicy zainteresowani szerszą prezentacją koncepcji PPO powinni sięgnąć m.in. do następujących pozycji: [3; 4; 7].

³ W pracach zwolenników PPO wyraźnie akcentowany jest, jakkolwiek dyskusyjny, podział na tzw. „bardziej” tradycyjny nurt badań w nauce o zarządzaniu i PPO [zob. np. 12]. Sami autorzy koncepcji ogłosili powstanie „nowej dyscypliny” w zarządzaniu. Już sam tytuł książki, *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*, ma taki wydźwięk. Podobne stanowisko prezentowane jest w artykule autorstwa K. Kalinowskiej-Adrian [7].

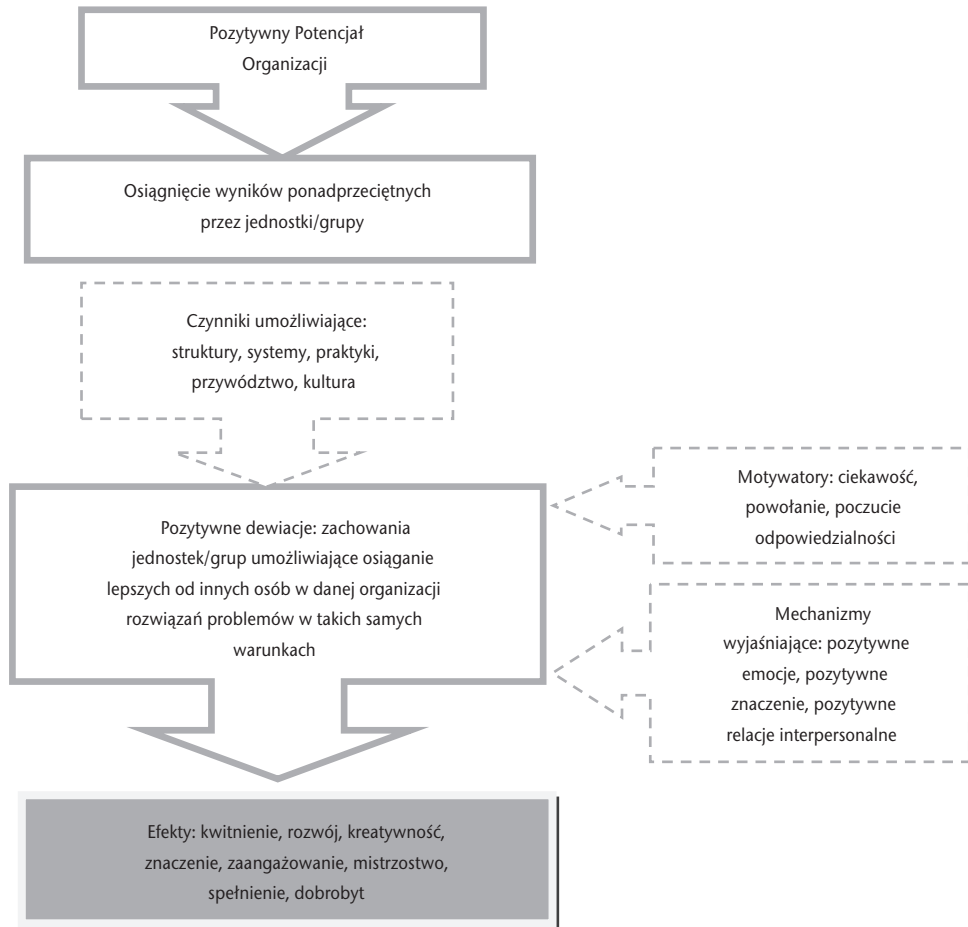
ponadprzeciętnym wynikiom. W PPO próbuje się zrozumieć takie zjawiska, jak np.: doskonałość, nadzwyczajność, ekscytację, zaangażowanie, artyzm oraz wytrwałość w organizacji. Przedstawiciele tej dyscypliny koncentrują się na: procesach, metodach, strukturach, motywatorach, rezultatach i efektach związanych z pozytywnymi zjawiskami występującymi w organizacjach. Dążą do zrozumienia ich przyczyn, skutków i dynamiki, by móc świadomie je wykorzystywać w zarządzaniu organizacją. Zdaniem przedstawicieli PPO koncepcja ta pozwala zarówno w nowy sposób patrzeć na znane zjawiska zachodzące w organizacjach, jak i odkrywać nowe obszary, wcześniej niedostrzegane przez badaczy⁴. Co ciekawe, w ujęciu PPO negowane jest przeświadczenie o istnieniu sprzeczności między dobrem organizacji a dobrem człowieka [7]. Przyjęcie powyższej perspektywy w czasach burzliwych, w których zjawiska negatywne, jak choćby powracająca wizja kryzysu ekonomicznego na świecie, zaprzęają uwagę zarządzających, jest, z jednej strony, wyzwaniem, z drugiej – szansą na osiągnięcie sukcesu.

Przedstawiciele PPO dążą do wyeksponowania tych mechanizmów w organizacjach, które przyczyniają się do powstawania ponadprzeciętnych lub niespodziewanych (ale pozytywnych) efektów na poziomie jednostek, grup i organizacji. Jest to zdaniem zwolenników PPO odejście od tradycyjnego badania zależności: poniżej przeciętnej – osiągnięcie normy, w kierunku zależności: norma – wyniki ponadprzeciętne [4]. Analizuje się „pozytywne dewiacje” i ich determinanty (czynniki umożliwiający), takie jak: struktury, systemy, procesy; bada się motywatory (np. ciekawość, powołanie, poczucie odpowiedzialności) oraz mechanizmy wyjaśniające (np. pozytywne emocje, pozytywne znaczenie, pozytywne relacje interpersonalne) i ich efekty (np. kreatywność, znaczenie, zaangażowanie) [13, s. 439–447]. Zależności te zaprezentowano na rysunku 1.

Jednym z mechanizmów wyjaśniających pozytywne zjawiska w organizacji dotychczas analizowanych w badaniach PPO są relacje interpersonalne. Powinny one odznaczać się wzajemnością, szacunkiem, zaufaniem i witalnością. Określa się je jako pozytywne więzi, pozytywny kapitał społeczny, powiązania wysokiej jakości. Przyczyniają się one do: realizacji zadań, rozwoju karier, budowania poczucia znaczenia, wsparcia itp. [4]. Można więc przyjąć, że interakcje międzykulturowe jako szczególna forma relacji międzyludzkich w ujęciu PPO stanowią mechanizmy wyjaśniające powstawanie pozytywnych efektów w organizacjach.

⁴ Twórcy i zwolennicy koncepcji PPO stawiają się niejako w opozycji względem dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu i pokrewnych, rysując ostrą linię podziału pomiędzy tym, co „tradycyjne” a PPO. Warto zwrócić uwagę, iż także w tym tzw. tradycyjnym nurcie analizowano przyczyny i warunki nie tylko negatywnych zachowań w organizacji, lecz także pozytywnych, np. zaangażowania pracowników. Chociażby pobieżny przegląd treści podręczników z zarządzania pokazuje, iż omawiane były i są w nich zarówno problemy organizacyjne, jak i zjawiska pozytywne na długo zanim ogłoszono powstanie PPO [zob. np. 5; 8; 17].

Rysunek 1. Istota koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Istota interakcji międzykulturowych

Interakcje międzykulturowe można zdefiniować „jako wzajemne oddziaływanie osoby wywodzącej się z jednego kręgu kulturowego na inną(-e), na reprezentanta(-ów), odmiennej kultury” [12, s. 57]. Zachodzą, gdy w kontakcie uczestniczą co najmniej dwie osoby będące przedstawicielami różnych kultur.

Model interakcji międzykulturowych prezentowany poniżej został wyprowadzony z koncepcji zachowań człowieka i czynników na nie oddziałujących. *Zachowanie jednostki* można zdefiniować jako ogólny wzorzec działań człowieka w organizacji [5, s. 507]. Są to takie rodzaje działań jak np.: komunikowanie (się), wywieranie

wpływu, realizowanie zadań, uczenie (się), zarówno jednokierunkowe, dwu- i wielokierunkowe, bezpośrednie oraz pośrednie. Działania te skierowane na inne osoby wywołują ich reakcję. Dochodzi wówczas o *interakcji*. Tym samym determinanty zachowań jednostek kształtują interakcje międzyludzkie [12, s. 57–58]. Do determinant tych zalicza się *czynniki związane z jednostką*, np. postawy, percepcję, motywację i cechy jednostki (wiedza, umiejętności, zdolności, poziom inteligencji), oraz *czynniki związane z organizacją*, a tu można wyróżnić: cechy organizacji, podejmowane decyzje, działania, stosowane rozwiązania organizacyjne [8, s. 16; 17, s. 20]. Opisane czynniki są wzajemnie powiązane. Jednocześnie człowiek podlega oddziaływaniu zaprogramowania umysłowego, wynikającego z osobowości, natury ludzkiej i kultury⁵ [6, s. 17–18]. To zaprogramowanie umysłowe determinuje zachowania człowieka w interakcjach międzykulturowych i ujawnia się w czynnikach związanych z jednostką (osobowość jednostki, jej genetycznie uwarunkowane zachowania wynikające z natury, zachowania odzwierciedlające system wartości zakorzenionych w danej kulturze) oraz determinantach związanych z organizacją (tu w grupach kumulują się i oddziałują na siebie cechy jednostek wynikające z ich zaprogramowania umysłowego). Jednocześnie istota interakcji wskazuje, że relacje międzyludzkie modyfikują zachowania jednostek.

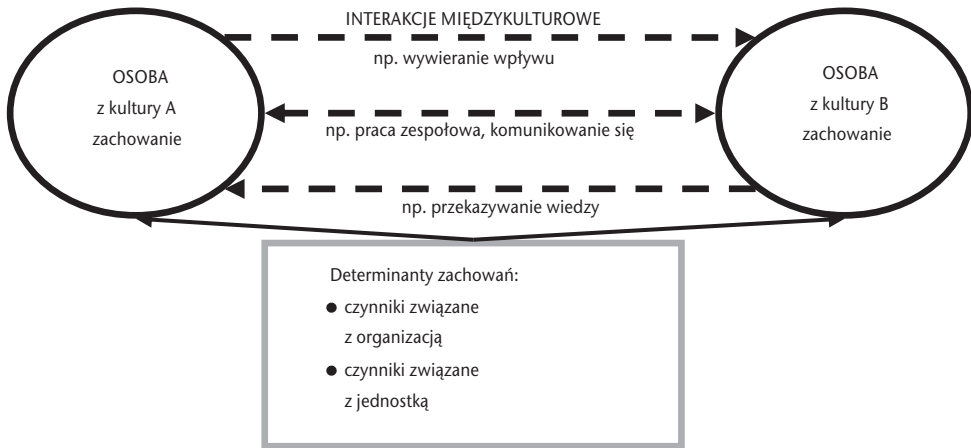
Uproszczony model interakcji międzykulturowych⁶ zachodzących pomiędzy dwiema osobami przedstawiono na rysunku 2.

Na interakcje międzykulturowe oddziałują trzy poziomy zaprogramowania, z których dwa, czyli osobowość i kultura, różnicują zachowania osób. Jednak natura ludzka jest wspólna dla wszystkich ludzi. Dlatego też zachowania, i tym samym interakcje międzykulturowe, podlegają również uniwersalnym prawom determinowanym naturą ludzką. W efekcie podczas kontaktu przedstawicieli różnych krajów powstają szczególnego rodzaju relacje interpersonalne, w których do głosu dochodzą elementy uniwersalne dla ludzi (natura), jak i specyficzne dla jednostek (osobowość, kultura) lub grup (kultura) [12, s. 59].

⁵ Kultura rozumiana jest jako zespół wartości i norm oraz założeń podstawowych podzielanych przez daną grupę i kształtujących zachowania jej członków. Tak rozumiana kultura odnosi się do różnych poziomów (tj. tzw. kultury narodowej czy organizacyjnej), z których każdy „programuje” kolektywne zachowania człowieka [por. 6, s. 17].

⁶ Przedstawiony model interakcji międzykulturowych ma charakter uproszczony, wskazując jedynie, w jaki sposób można odnieść się do badania tego typu interakcji, czyli odwołując się do determinant zachowań ludzkich. Wskazuje na konieczność analizy interakcji z punktu widzenia psychologii (ze względu na jednostki, które uczestniczą w tego typu relacjach), socjologii (interakcja oznacza oddziaływanie na siebie co najmniej dwóch osób) i antropologii (zaprogramowanie zachowań jednostek i grup przez kulturę). Rozbudowanie zaproponowanego modelu o wskazane perspektywy pozwoli na badanie zarówno barier, jak i pozytywnych aspektów interakcji międzykulturowych.

Rysunek 2. Model interakcji międzykulturowych



Źródło: opracowanie własne [12, s. 58].

Interakcje międzykulturowe są przedmiotem badań w zarządzaniu międzykulturowym. Zarządzanie międzykulturowe, jako dziedzina wiedzy, dostarcza wskazówek umożliwiających współpracę między ludźmi wywodzącymi się z różnych kultur [12, s. 25]. Analizuje się tu różne rodzaje interakcji międzykulturowych zachodzących w wymiarze wewnętrznym, np.: funkcjonowanie i przywództwo zespołów wielokulturowych, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój kompetencji kulturowych, problematykę expatriantów, kulturę organizacyjną w organizacji wielokulturowej; jak i na styku wymiaru wewnętrznego i zewnętrznego, np.: zarządzanie wiedzą w organizacji wielokulturowej, w tym w podmiotach zewnętrznych uczestniczących w sieci korporacyjnej, komunikowanie się międzykulturowe w obrębie firmy i poza nią, rozwiązywanie konfliktów międzykulturowych, w tym negocjacje międzykulturowe [12, s. 23].

Na obecnym etapie rozwoju zarządzania międzykulturowego poszukuje się mechanizmów integrujących różnorodność, godzących dywergencję i konwergencję, wydobywających synergię kulturową [12, s. 5–6]. W jednej z perspektyw badawczych charakterystycznych dla aktualnego stanu badań w ramach zarządzania międzykulturowego, tzw. kulturowej synergii, poszukuje się skutecznych metod pozwalających na efektywne interakcje międzykulturowe. Badania ukierunkowane są na wypracowanie mechanizmów umożliwiających skuteczne funkcjonowanie organizacji w różnych częściach świata. Podmiotem badań są organizacje wielokulturowe, takie jak: korporacje transnarodowe oraz zatrudnieni w nich pracownicy funkcjonujący w zespołach wielokulturowych. Analizy dotyczą również pracowników firm krajowych na misjach zagranicznych czy samych podmiotów krajowych, które nawiązują kontakty z jednostkami zagranicznymi (klientami, dostawcami) bądź stykają się z różnorodnością. Badania prowadzone są w celu zidentyfikowania uwarunkowań efektywnych metod

zarządzania relacjami międzykulturowymi. Dlatego też naukowcy próbują odkryć prawa rządzące tymi interakcjami [1, s. 29–47; 11, s. 127–149; 12, s. 28].

W ujęciu kulturowej synergii próbuje się odpowiedzieć na pytanie, kiedy czynniki kulturowe są istotną determinantą zarządzania i zachowań ludzi, tym samym, co jest konieczne dla zapewnienia efektywnych zachowań jednostek i działań organizacji. Badacze skupiają się zarówno na opisie i wyjaśnieniu interakcji międzykulturowych, jak i na tworzeniu metod skutecznego współdziałania ludzi z różnych kultur [12, s. 28–29].

Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych

Pomimo tego, iż w perspektywie kulturowej synergii dostrzega się pozytywne wielokulturowości oraz dąży się do wypracowania mechanizmów skutecznej współpracy międzykulturowej, w badaniach nadal dominuje podejście do problematyki interakcji międzykulturowych uwypuklające głównie problemy wynikające z wielokulturowości. Ta perspektywa badawcza widoczna jest w analizach różnych obszarów, na które wielokulturowość może oddziaływać, takich jak: wybór formy wejścia na rynki zagraniczne, zarządzanie operacjami zagranicznymi, funkcjonowanie i żywotność aliansów strategicznych, proces integracji po przejściu, adaptacja kulturowa ekspatriantów, efektywność zespołów, integracja społeczna itp. Na bazie koncepcji teoretycznych, takich jak teoria tożsamości społecznej czy teoria przyciągania interpersonalnego⁷ wskazuje się, że wielokulturowość członków grupy zaburza identyfikację społeczną i zmniejsza atrakcyjność tych „innych”, co w efekcie prowadzi do problemów interakcji międzykulturowych [13, s. 439–447]. Powyższe podejście, choć pomocne w analizie i rozwiązywaniu problemów wynikających z wielokulturowości, wydaje się być niepełne. Wkomponowanie perspektywy PPO do analizy tychże interakcji może mieć zatem istotną wartość poznawczą i praktyczną. Dlatego w dalszej części artykułu zostaną uwypuklone pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych.

W jednej z prac, w której analizowana jest wielokulturowość w ujęciu PPO, zwraca się uwagę, iż wielokulturowość służy jako katalizator zmian poprzez rozwój kapitału społecznego i pozytywnych relacji interpersonalnych [15, s. 116–133]. Inne pozytywne efekty interakcji międzykulturowych to: wzrost kreatywności, produktywności, zdolności adaptacyjnych, satysfakcji, poprawa komunikacji [14, s. 690–709].

⁷ Teoria tożsamości społecznej wyjaśnia zachowanie osób w grupie, wskazując na potrzeby jednostek identyfikowania się z innymi w zespole. Ten tzw. proces autokategoryzacji jest łatwiejszy, jeśli w grupie znajdują się osoby podobne do nas. Także teoria przyciągania interpersonalnego dowodzi, że ludzie preferują współpracę z jednostkami podobnymi do nich. Różnice kulturowe prowadzą więc do ujawniania się barier w interakcjach międzykulturowych [13].

Przykłady zalet funkcjonowania zespołów wielokulturowych diskutowane w literaturze przedmiotu to [10, s. 447]:

- lepsze zrozumienie zagranicznych pracowników;
- bardziej efektywna współpraca z zagranicznymi klientami;
- lepsze kwalifikacje marketingowe w obsłudze klientów zagranicznych;
- większa kreatywność;
- decyzje sprawdzone pod kątem wymogów uwarunkowań lokalnych.

W dalszej części artykułu zostaną przeanalizowane związki między interakcjami międzykulturowymi a kreatywnością, satysfakcją i komunikacją.

Stahl i in. dowodzą [13, s. 439–447], że interakcje międzykulturowe w organizacji przyczyniają się do wzrostu kreatywności w wyniku oddziaływania na siebie osób reprezentujących odmienne doświadczenia, modele myślenia i percepcji oraz podejścia do rozwiązywania problemów. Badacze sugerują, że [13, s. 439–447]:

- im bardziej zróżnicowane doświadczenia, bazujące na wiedzy jawnej i ukrytej, tym więcej alternatywnych podejść do rozwiązania danego problemu;
- osoby reprezentujące odmienne kultury mają dostęp do innych źródeł informacji, jednostek spoza danej grupy, co kreuje dodatkowe możliwości;
- zróżnicowanie kulturowe osób w zespole przeciwdziała lub opóźnia występowanie zjawiska myślenia grupowego.

Satysfakcja z pracy przyczynia się do ujawniania szeregu pozytywnych zachowań w organizacjach, takich jak: wzrost zaangażowania, spadek fluktuacji personelu czy poziomu nieobecności w pracy. Bazując na koncepcjach tożsamości społecznej i przyciągania interpersonalnego, należałoby sądzić, iż interakcje międzykulturowe nie przyczyniają się do odczuwania satysfakcji, gdyż różnorodność zakłóca podobieństwa między ludźmi. Dlatego też w wielu analizach zwraca się uwagę, że związki między wielokulturowością a satysfakcją są negatywne [2, s. 227–248]. Niemniej jednak pojawiły się też wyniki badań wskazujące, iż interakcje międzykulturowe mogą być źródłem satysfakcji. Przyczyn upatruje się w tym, iż interakcje międzykulturowe zaspokajają potrzeby różnorodności, rozwoju, przygody [14, s. 690–709]. Osoby, których kariery zawodowe związane są z pracą w otoczeniu międzynarodowym, podkreślają, że ten typ pracy daje im możliwość uczenia się, zdobywania nowych doświadczeń i rozwoju osobistego [16, s. 628–648]. Ponadto można przypuszczać, iż interakcje międzykulturowe są źródłem satysfakcji, gdyż osoby w nich uczestniczące czerpią zadowolenie z tego, że radzą sobie ze szczególnym rodzajem wyzwań charakterystycznych dla tego typu relacji interpersonalnych. Skuteczne rozwiązywanie problemów we współpracy przyczynia się do wzrostu satysfakcji w wyniku budowy zaufania, co dalej usprawnia proces dzielenia się wiedzą i uczenia się [14, s. 690–709].

Na podobne do opisanych powyżej zależności wskazują także wyniki badań autorki opublikowane w monografii pt. *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych* [12, s. 185–186]. Autorka

przeprowadziła wywiady z uczestnikami kontaktów międzykulturowych w filiach zagranicznych korporacji transnarodowych prowadzących działalność w Polsce⁸. Poziom satysfakcji z kontaktów z obcokrajowcami oraz zadowolenia z pracy wraz z przyczynami tego stanu opisano w tabeli 1.

Tabela 1. Poziom zadowolenia z kontaktów międzykulturowych i pracy w firmie z kapitałem zagranicznym według opinii uczestników badania barier kulturowych w filiach zagranicznych KTN w Polsce

Poziom satysfakcji z kontaktów międzykulturowych	Odsetek osób (%)
satysfakcjonujące	54,5
wysoce satysfakcjonujące	38,6
obojętne	6,8
niesatysfakcjonujące	4,5
Zadowolenie z pracy w filii zagranicznej KTN	Odsetek osób (%)
występowanie zadowolenia z pracy w filii	87,5
Przyczyny zadowolenia z pracy	Przyczyny niezadowolenia z pracy
<ul style="list-style-type: none"> ■ zaspokajanie potrzeby samorozwoju, ■ praca dla korporacji, ■ kontakty z obcokrajowcami, ■ bodźce finansowe (poziom płac, stabilność finansowa), ■ atmosfera, ■ bodźce materialne inne niż płaca, ■ zaspokajanie potrzeby szacunku, ■ zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ bariery kulturowe, ■ wypalenie, ■ słaby rozwój filii w Polsce.

Źródło: [12, s. 186].

Niemal wszyscy rozmówcy odczuwali satysfakcję z kontaktów międzykulturowych i z pracy w korporacji. Podawane były różne przyczyny zadowolenia z pracy, w tym najczęściej zaspokajanie potrzeby samorozwoju. Drugim istotnym powodem satysfakcji z pracy był fakt zatrudnienia w korporacji. Podkreślano np., że wiąże się to z otwartością na świat. Wielu rozmówców wymieniało kontakty międzykulturowe jako źródło zadowolenia z pracy (trzecia co do ważności przyczyna satysfakcji z pracy wśród uczestników badania). W jednym z wywiadów stwierdzono np. „Szczęście zawodowe, że spotkałem w swojej karierze obcokrajowców” (cyt. z wywiadu). Warto

⁸ Uczestnikami badań byli głównie menedżerowie średniego i najwyższego szczebla reprezentujący różne komórki organizacyjne firmy. Próba do badań została dobrana w sposób nielosowy, metodą doboru celowego i kuli śnieżnej. Pozyskano wyniki od 45 osób mających doświadczenia z pracy w 48 filiach zagranicznych o różnym źródle pochodzenia kapitału. Wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane prowadzone były głównie w siedzibach filii. Trwały ok. 1,5 h. Przedmiotem badań były bariery występujące w interakcjach międzykulturowych w filiach. Pełen opis metodyki badań wraz z ich wynikami zawiera przywoływana monografia autorki [12, s. 131–210, 227–272].

również dodać, iż jednym z powodów niezadowolenia z pracy były nieefektywne relacje międzykulturowe, na co również zwracali uwagę uczestnicy badania. Tym samym można wysunąć hipotezę, iż praca w wielokulturowym środowisku oraz sukces osiągany w interakcjach międzykulturowych wpływają na zadowolenie z pracy [12, s. 196, 206].

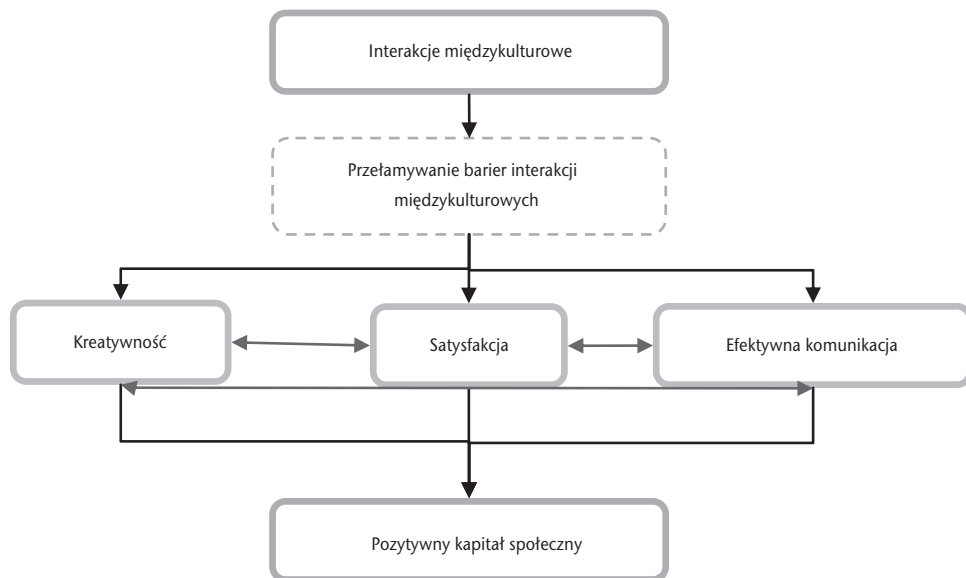
Badania wskazują, że w interakcjach międzykulturowych napotyka na problemy w obszarze komunikacji [14, s. 690–709]. Także wyniki badań autorki potwierdzają tę hipotezę. Obszar komunikacji był wymieniany przez rozmówców jako ten, w którym najczęściej ujawniały się bariery. Wiązało się to m.in. z niedostatecznymi umiejętnościami lub niechęcią w posługiwaniu się językiem roboczym wśród uczestników kontaktów międzykulturowych, tzw. barierą wyłączenia czy syndromem *native speaker*⁹. Zwracano także uwagę na koszty komunikacji w języku roboczym, co bywa istotnym obciążeniem dla budżetu filii [12, s. 178–179]. Jednak w badaniach kierowanych przez Stahla zauważono, iż komunikacja międzykulturowa może być efektywna. Wszystko zależy od tego, która warstwa kultury brana jest pod uwagę przez uczestników kontaktu międzykulturowego. Jeśli uwzględniają oni jedynie aspekt łatwy do obserwacji, taki jak pochodzenie narodowościowe, komunikacja interpersonalna napotyka na bariery. Jednak gdy członkowie zespołu wielokulturowego postrzegają i dostrzegają różnice kulturowe w obszarze wartości i postaw, wówczas efektywność komunikacji międzykulturowej rośnie. W takiej sytuacji komunikacja jest kanałem transmisji wiedzy i uczenia się, które wspierają kreatywność w wyniku interakcji międzykulturowych. Wówczas uczestnicy takich kontaktów dokładają starań, by być dobrze zrozumianym i przedstawić jasno swoje pomysły oraz uważniej słuchają. Wytwarzające się w wyniku takich interakcji więzi społeczne usprawniają komunikację i są źródłem satysfakcji.

Na rysunku 3 przedstawiono zidentyfikowane w tej części artykułu zależności. Z przeprowadzonych dotychczas rozważań wynika, iż interakcje międzykulturowe pobudzają do większej kreatywności, uczenia się i dzielenia wiedzą, usprawniają w ten sposób komunikację i przyczyniają się do zadowolenia z pracy. W efekcie w organizacji wielokulturowej wykształca się pozytywny kapitał społeczny korzystnie wpływający na jej funkcjonowanie. Warunkiem ujawniania się tych pozytywnych efektów jest z pewnością także zdolność dostrzegania możliwych źródeł problemów w interakcjach międzykulturowych, reagowanie na powyższe sytuacje, a więc

⁹ Bariera wyłączenia ma miejsce wtedy, gdy część osób uczestniczących w kontakcie międzykulturowym przechodzi w trakcie komunikacji na język ojczysty, niezrozumiały dla pozostałych, którzy odczuwają wówczas pewien dyskomfort i „wyłączenie” z rozmów. Syndrom *native speaker* rozumiany jest jako trudność w komunikacji z obcokrajowcami w języku, który jest dla nich językiem ojczystym, pomimo jego znajomości. Zaobserwowano, że osoby niebędące *native speakerami* dokładają starań, by być dobrze zrozumianymi, mówią prostszym językiem i są wyrozumiałe dla popełnianych błędów, dzięki czemu komunikacja z nimi bywa łatwiejsza, odwrotnie niż z *native speakerami* [12, s. 179].

przełamywanie barier we współpracy z przedstawicielami innych kultur. Stąd wydaje się zasadne integrowanie ujęcia „tradycyjnego”, skoncentrowanego na barierach, z perspektywą PPO.

Rysunek 3. Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Celem rozważań podjętych w pracy było uwypuklenie pozytywnych aspektów interakcji międzykulturowych. Podkreślono zwłaszcza trzy efekty tychże interakcji, mianowicie: ich związek z kreatywnością, satysfakcją i usprawnianiem komunikacji. W rezultacie próbowano wskazać, że interakcje międzykulturowe przyczyniają się do budowy pozytywnego kapitału społecznego, jeżeli ich uczestnicy potrafią i chcą przełamywać bariery kulturowe.

Badania prowadzone przez autorkę ujawniły występowanie różnych rodzajów barier interakcji międzykulturowych w filiach zagranicznych korporacji transnarodowych. Uczestnicy tych badań wskazywali także różne mechanizmy ich przezwyciężania w zależności od obszaru występowania, które można taktować w kontekście podjętego tematu rozważań jako determinanty budowy pozytywnego kapitału społecznego w organizacji wielokulturowej. Próbując uogólnić wyniki tych badań, jak i analiz teoretycznych, można wymienić następujące wybrane warunki efektywnych

interakcji międzykulturowych, odniesione do poziomu jednostek uczestniczących w tego typu relacjach [12, s. 195]¹⁰:

- sumienne przygotowanie się do interakcji międzykulturowych;
- przyjęcie właściwej postawy: nastawienia na współpracę, otwartości na uczenie się, zmiany i różnice kulturowe, empatii;
- doskonalenie własnych umiejętności komunikacyjnych;
- rozwój kompetencji kulturowych.

Autorka wyraża nadzieję, iż problematyka zaprezentowana w artykule rozpocznie szerszą dyskusję w środowisku naukowym nad aspektami pozytywnymi interakcji międzykulturowych oraz przydatności koncepcji PPO w ich badaniu. Rozważania zawarte w tym artykule stanowią zaledwie wstęp do tego typu dyskusji, stąd pewne zagadnienia zostały jedynie zarysowane. Podobnie konieczna jest głębsza, krytyczna analiza samej koncepcji PPO i założeń z nią związanych.

Bibliografia

- [1] Adler N.J., *A Typology of Management Studies Involving Culture*, "Journal of International Business Studies" 1983, Fall, s. 29–47.
- [2] Basadur M.H., Head M., *Team performance and satisfaction: A link to cognitive style within a process framework*, "Journal of Creative Behavior" 2001, nr 35, s. 227–248.
- [3] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn, R.E., *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2003.
- [4] Dutton J.E., Sonenshein S., *Positive Organizational Scholarship*, [w:] *Encyclopedia of Positive Psychology*, Lopez S., Beauchamps A. (red.), Blackwell Publishing, 2007, <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/POS/Dutton&Sonenshein.pdf>.
- [5] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- [6] Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- [7] Kalinowska-Andrian K., *Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania. Zaproszenie do świata pozytywów*, „e-mentor” 2006, nr 1 (13), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/13/id/235>.
- [8] Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [9] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, M. Kostera (red.), Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

¹⁰ Warto podkreślić, iż wyniki badań autorki prezentowane w powyższym artykule i rekomendacje, które wyciągnięto na ich podstawie, wymagają empirycznej weryfikacji na reprezentatywnej próbie badanych. Niemniej jednak autorka ma nadzieję, że stanowią przyczynek dla lepszego zrozumienia interakcji międzykulturowych, mimo iż były prowadzone w duchu tradycyjnej perspektywy badawczej, a nie PPO.

- [10] McFarlin D.B., Sweeney P.D., *International Management. Strategic Opportunities and Cultural Challenges*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York 2006.
- [11] Rozkwitalska M., *Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym*, „Problemy zarządzania” 2009, t. 7, nr 3 (25), s. 127–149.
- [12] Rozkwitalska M., *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [13] Stahl G.K., Makela K., Zander L., Maznevski M.L., *A look at the bright side of multicultural team diversity*, “Scandinavian Journal of Management” 2006, nr 26, s. 439–447.
- [14] Stahl G.K., Maznevski M., Voigt A., Jonsen K., *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*, “Journal of International Business Studies” 2010, nr 41, s. 690–709.
- [15] Stevens F.G., Plaut V.C., Sanchez-Burks J., *Unlocking the benefits of diversity. All-inclusive multiculturalism and positive organizational change*, “The Journal of Applied Behavioral Science” 2008, nr 44, s. 116–133.
- [16] Suutari V., Makela K., *The career capital of managers with global careers*, “Journal of Managerial Psychology” 2007, nr 22 (7), s. 628–648.
- [17] Szaban J.M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.

INTERAKCJE MIĘDZYKULTUROWE W UJĘCIU POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Streszczenie

Wraz z obecnością przedsiębiorstw transnarodowych na rynkach krajów goszczących kontakty z obcokrajowcami stają się coraz bardziej powszechne. Podjęcie takiego kontaktu wiąże się z uczestnictwem w interakcjach międzykulturowych. Mimo iż w literaturze przedmiotu dostrzega się korzyści tego typu interakcji badania uwypuklają głównie problemy z nimi związane. Taka perspektywa badawcza jest charakterystyczna dla tzw. tradycyjnego nurtu badań w naukach o zarządzaniu. To tradycyjne podejście wydaje się, że nie w pełni oddaje prawdziwą naturę interakcji międzykulturowych, gdyż np. nie dostrzega się w nim, iż interakcje międzykulturowe przyczyniają się do budowy kapitału społecznego organizacji. Dlatego celem artykułu jest uwypuklenie pozytywnych aspektów interakcji międzykulturowych. Autorka odwołuje się do nowej koncepcji zarządzania, Pozytywnego Potencjału Organizacji, by opisać związki interakcji międzykulturowych z kreatywnością, komunikacją

oraz satysfakcją z pracy. Analizy oparte są na przeglądzie literatury, a w odniesieniu do komunikacji i satysfakcji z pracy – także na wynikach badań własnych. Na podstawie przeprowadzonych rozważań można wysunąć wnioski, że interakcje międzykulturowe pobudzają kreatywność, usprawniają komunikację oraz przyczyniają się do zadowolenia z pracy.

SŁOWA KLUCZOWE: INTERAKCJE MIĘDZYKULTUROWE, FILIE ZAGRANICZNE KORPORACJI TRANSNARODOWYCH, POZYTYWNY POTENCJAŁ ORGANIZACJI

INTERCULTURAL INTERACTIONS – POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP APPROACH

Abstract

Contacts with foreigners become more and more common as globalisation of the world economy has progressed. Transnational corporations in host economies are one of the evidence of economic globalisation. Getting into touch with foreigners includes participation in intercultural interactions. Although, the literature has noticed benefits of such relationships, researches still emphasise their obstacles. This approach is typical of so-called traditional stream in management researches. Such traditional approach may impoverish understanding of a genuine nature of intercultural interactions. It ignores the fact that intercultural interactions contribute to building of social capital of an organization. Thus, the aim of this article is to emphasise the positive aspects of intercultural interactions. The author refers to the new management concept, Positive Organisational Scholarship, in order to portrait relationships between intercultural interactions, creativity, communication, and job content. The analyses are based on literature review as well as the author's research when communication and job satisfaction are considered. Conclusions can be drawn that intercultural interactions contribute to organizational creativity, efficient communication and job satisfaction.

KEY WORDS: INTERCULTURAL INTERACTIONS, FOREIGN SUBSIDIARIES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS, POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP