

## STEREOTYP W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA MIĘDZYKULTUROWEGO POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYBRANE ASPEKTY

Robert Menderak<sup>1\*</sup>, Łukasz Menderak<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Polska

<sup>2</sup> AGH w Krakowie, Wydział Zarządzania, Polska


**Streszczenie:** Głównym celem przeprowadzonego badania była weryfikacja, czy menedżerowie polskich przedsiębiorstw prowadzą działania zapobiegające negatywnym wpływom stereotypów na współpracę kierowanych przez nich organizacji z podmiotami z innych kultur, oraz ustalenie, jaki jest charakter ewentualnych działań. Przeprowadzone metodą jakościową badania, zrealizowane przy użyciu metody wywiadu swobodnego, potwierdziły występowanie zakorzenionych w polskim społeczeństwie stereotypów na temat przedstawicieli obcych kultur narodowych oraz ich negatywny wpływ na skuteczność procesu współdziałania. Badania wskazały również, że menedżerowie badanych przedsiębiorstw przeciwdziałają negatywnym wpływom stereotypów na współpracę poprzez właściwy dobór personelu oraz szerzenie wiedzy na temat kultury narodowej partnerów. Uwzględnienie w procesach umiędzynarodowienia potrzeby eliminacji utrwalonych w społeczeństwach stereotypów prowadzi do zauważalnych pozytywnych efektów współdziałania oraz ogranicza destrukcyjny wpływ na współpracę.

**Słowa kluczowe:** badania jakościowe, stereotypy kulturowe, współpraca międzynarodowa, wywiad swobodny, zarządzanie międzykulturowe

**Kod klasyfikacji JEL:** F23, M14, Z13

---

<sup>1</sup> Robert Menderak, dr inż., al. Armii Krajowej 19, 42-202 Częstochowa, Polska, [robert.menderak@pcz.pl](mailto:robert.menderak@pcz.pl),  <https://orcid.org/0000-0002-4565-197X>

<sup>2</sup> Łukasz Menderak, ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, Polska, [lmenderak@student.agh.edu.pl](mailto:lmenderak@student.agh.edu.pl),  <https://orcid.org/0009-0007-3189-9687>

\* Autor korespondencyjny – Robert Menderak, [robert.menderak@pcz.pl](mailto:robert.menderak@pcz.pl)

## Wprowadzenie

W ostatnich latach zaobserwować można dynamiczny rozwój kontaktów polskich przedsiębiorstw z partnerami biznesowymi funkcjonującymi w innych krajach. Na przestrzeni ostatnich 30 lat polski eksport wzrósł prawie 25-krotnie (Raport KUKE Grupa PFR, 2022). Polskie firmy rozwijają swoją działalność, oferują produkty na rynkach zagranicznych, gdzie konkurują z firmami lokalnymi i globalnymi. Tworzą także oddziały poza granicami kraju, przejmują inne podmioty, stają się krajowymi oddziałami korporacji międzynarodowych, ale przede wszystkim współdziałają z innymi przedsiębiorstwami.

Działalność gospodarcza w złożonym otoczeniu prowadzi do zmiany wymagań w stosunku do kadry kierowniczej, odpowiadającej już nie tylko za zarządzanie przedsiębiorstwem, ale także za kontakty z innymi interesariuszami. Relacje budowane pomiędzy przedsiębiorstwami oraz wartości, które są ich podstawą, przekładają się na sposób funkcjonowania współpracujących przedsiębiorstw. O sukcesie współpracy organizacji decydują kontaktujący się ze sobą ludzie. Ich cechy osobowościowe, kompetencje, zaangażowanie oraz lojalność stanowią o wartości przedsiębiorstwa. Za kształtowanie wzorców postępowania na stykach przedsiębiorstw oraz modelowanie sposobów komunikacji pomiędzy nimi odpowiedzialna jest kadra kierownicza, która jako cel wszystkich działań rozumie budowanie przewagi konkurencyjnej (por. Furmańczyk, 2011; Kiełtyka, 2016; Ober, 2018).

W kontekście badania uwarunkowań współpracy w przedsiębiorstwach międzynarodowych w sposób szczególnie wnikliwy rozpatrywać należy szeroko rozumiany wpływ kultury na organizację. W różnych kulturach uważa się, iż inne cechy i zachowania są charakterystyczne dla skutecznej kadry kierowniczej. Zatem sytuacja, w której znajdują się komunikujący się ze sobą ludzie, komplikuje się, gdy dochodzi do interakcji pomiędzy członkami kultur, w których występują m.in. zupełnie odmienne od siebie sposoby rozumienia i postrzegania liderów. Wpływają na to z pewnością różne podstawowe założenia, systemy wierzeń, wartości oraz norm, a więc składowe kultury, które odróżniają od siebie członków różnych narodów. Co więcej, w różnych kulturach narodowych koniecznością jest stosowanie odmiennych stylów komunikacji. Tak więc kultura wpływa na zachowania członków organizacji, kształtując je i ograniczając jednocześnie, co kreuje uwarunkowania tworzenia relacji międzyorganizacyjnych i realizację procesów współdziałania (Hofstede et al., 2010; Gesteland, 2012).

W zarządzaniu międzykulturowym zakłada się, że kultura będąca pochodną narodowości wywiera wpływ na role pełnione przez poszczególnych członków organizacji. Współczesne przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych posiadają pracowników i współpracują z partnerami z różnych krajów i kultur. Prezentują oni różne systemy wartości, normy zachowań i obyczajów. Powoduje to, że w takiej sytuacji współpracujący ze sobą ludzie inaczej postrzegają rzeczywistość, inaczej myślą, czują i działają. Istotą zarządzania międzykulturowego jest zatem znalezienie sposobu na asymilację różnorodności, która jest z kolei podstawowym warunkiem funkcjonowania i prowadzenia działalności w międzynarodowym otoczeniu (Kaczmarek, 2016; Małkowska et al., 2022).

W kontaktach międzyludzkich zarówno na płaszczyźnie prywatnej, jak i zawodowej jedną z głównych ról odgrywają stereotypy. Są to zarówno wszelkiego rodzaju przekonania na temat cech, atrybutów i zachowań określonych grup, jak również przekonania na temat tego, czemu określone cechy i atrybuty idą w parze (Hilton & Von Hippel, 1996). Stereotypy są nieodłącznym elementem rozumowania. Dzięki ich powtarzaniu przez innych członków danej społeczności oraz umiejętnościom poznawczym tej społeczności są one tworzone, utrwalane i rozpowszechniane (Marczewska, 2019). Każdy człowiek, żyjąc od urodzenia w pewnej kulturze, przyzwaja sobie normy zachowań i moralności, ale również stereotypy danej grupy etnicznej, kulturowej czy społecznej. Stereotypy są zatem nieodłącznym elementem świata kultury, w niej również się odbijają – w literaturze, sztuce, historii, ideologii państwa. Są one przekazywane w całym procesie socjalizacji, począwszy od edukacji szkolnej (Czerniejewska, 2006). Ludzie dostrzegają to, co potwierdza posiadany przez nich stereotyp, i z kolei nie widzą tego, co jemu przeczy. Dlatego stereotypy nie tylko upraszczają, ale i fałszują postrzeganie (Pilch, 2006; Burkiewicz, 2016).

Przeprowadzona na wstępie badań analiza polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu pozwoliła na określenie problematyki badawczej i identyfikację luki badawczej dotyczącej wpływu zakorzenionych w polskim społeczeństwie stereotypów na temat przedstawicieli obcych kultur narodowych, na współpracę polskich przedsiębiorstw z innymi podmiotami w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych.

## Metodyka badawcza

Głównym celem przeprowadzonego badania była weryfikacja, czy menedżerowie polskich przedsiębiorstw prowadzą działania zapobiegające negatywnym wpływom stereotypów na współpracę kierowanych przez nich organizacji z podmiotami z innych kultur, oraz ustalenie, jaki jest charakter ewentualnych działań. Główny problem badawczy brzmi: Jaki jest wpływ stereotypów na współpracę biznesową polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi organizacjami?

Stanowiące rozwinięcie owego problemu badawczego szczegółowe pytania badawcze dla badań sformułowano następująco: (PB1) W jaki sposób zakorzenione w polskim społeczeństwie stereotypy na temat przedstawicieli obcych kultur narodowych wpływają na współpracę polskich przedsiębiorstw z innymi podmiotami w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych? (PB2) W jaki sposób menedżerowie polskich przedsiębiorstw zapobiegają negatywnym wpływom stereotypów na współpracę biznesową polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi organizacjami?

Odpowiedzi na wyartykułowane powyżej pytania badawcze poszukiwano na drodze empirycznych badań jakościowych, przeprowadzonych w formie wywiadów swobodnych z menedżerami i pracownikami operacyjnymi polskich przedsiębiorstw, które z powodzeniem przeprowadziły proces internacjonalizacji. Metodę badawczą wybraną do zrealizowania celów badawczych stanowił wywiad osadzony w tradycji jakościowej, gdyż właśnie taki rodzaj badań jest szczególnie odpowiedni wtedy, gdy badacz dąży do głębokiego zrozumienia zarówno wybranego zjawiska,

jak i procesów, które determinują jego zachodzenie. Konkretną zastosowaną techniką badawczą był wywiad swobodny, zaś narzędziem badawczym był arkusz wywiadu w formie kwestionariusza wywiadu swobodnego ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji (Sobocka-Szczapa, 2019).

Wywiad jest jedną z podstawowych metod gromadzenia danych w naukach o zarządzaniu i jakości. Definiowany jest jako specyficzna forma rozmowy, w trakcie której wiedzę tworzy się w toku interakcji między osobą prowadzącą wywiad a respondentem. Wywiad polega zatem na zadawaniu respondentom pytań otwartych i zebraniu informacji na dany temat. Przy czym wywiad nie jest tylko rozmową, lecz jedną z form dialogu. Umożliwia badaczowi uzyskanie od respondenta takich informacji, które pozwolą mu zrealizować postawiony cel badań. W wywiadach badacz jest ekspertem merytorycznym, który zamierza zrozumieć opinie respondentów w zaplanowanej i wykonanej serii pytań i odpowiedzi. Celem wywiadu staje się zrozumienie znaczenia tego, co mówią rozmówcy, uwzględnienie zarówno poziomu faktycznego, jak i znaczeniowego oraz poznanie historii kryjącej się za doświadczeniami uczestnika. Badacz może zatem uzyskać szczegółowe informacje na dany temat. W literaturze wyróżnia się różne rodzaje wywiadów. Z punktu widzenia kolejności zadań wyróżnia się wywiady standaryzowane (pytania zadawane respondentom mają określoną, identyczną dla wszystkich kolejność) oraz niestandaryzowane (badacz decyduje w trakcie rozmowy o kolejności zadawania pytań, a ich układ czy wydzźwięk wynikają właśnie z przebiegu rozmowy). W odniesieniu do treści zadawanych pytań wyróżnia się z kolei wywiady ustrukturalizowane (zawierają pytania zamknięte) oraz nieustrukturalizowane, swobodne (pytania mają charakter otwarty, respondenci mogą odpowiadać na pytania w sposób swobodny i w dowolnej formie). Wywiady swobodne można podzielić z uwzględnieniem stopnia ich standaryzacji: wywiad swobodny mało ukierunkowany, swobodny ukierunkowany, swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, kwestionariuszowy o mniejszym stopniu standaryzacji oraz kwestionariuszowy o większym stopniu standaryzacji (Sułkowski & Lenart-Gansiniec, 2021).

Ogólnie wywiad swobodny to rodzaj wywiadu nieustrukturalizowanego i niestandaryzowanego. Podczas wywiadu swobodnego badacz kształtuje rozmowę. W przypadku wywiadu swobodnego mało ukierunkowanego badacz posługuje się ogólnym wykazem zagadnień, wokół którego będą koncentrować się pytania. Badacz dostosowuje na bieżąco zagadnienia do wypowiedzi respondenta. W wywiadzie swobodnym ukierunkowanym badacz wykorzystuje podczas rozmowy dyspozycje do wywiadu. W tym przypadku badacz ma dużą swobodę w formułowaniu i zadawaniu pytań, bowiem dyspozycje do wywiadów mają charakter pytań otwartych. Są one dostosowywane do możliwości respondenta (Sułkowski & Lenart-Gansiniec, 2021).

W wywiadzie swobodnym, czasami zwanym też pogłębionym wywiadem etnograficznym, przeprowadzający wywiad ma swobodę w aranżowaniu sekwencji pytań, a także w sposobie formułowania pytań w zależności od sytuacji wywiadu. Badacz przygotowuje tutaj listę poszukiwanych informacji przed przystąpieniem do wywiadu, ponieważ z jakichś powodów są one dla niego ważne ze względu na

badany problem. Jednak w trakcie wywiadu musi on być otwarty na nowe wyłaniające się okoliczności, a także informacje. Przeprowadzający wywiad może zmienić kolejność pytań, jak również ich formę i treść, dostosowując się do respondenta. Język wywiadu swobodnego przypomina język potoczny, nie jest on sformalizowany czy też ujednolicony dla wszystkich respondentów. W wywiadzie swobodnym ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji badacz ma ustaloną z góry listę poszukiwanych informacji, przez co ten typ wywiadu zbliżony jest w znacznym stopniu do wywiadu etnograficznego, prowadzonego na podstawie tzw. kwestionariusza badań będącego listą pytań, które stawia sobie badacz, a więc uszczegółowieniem problemów badawczych. Pytania są zindywidualizowane ze względu na respondenta. Zapis wywiadu ma charakter rejestrujący lub kategoryzujący (Konecki, 2000).

Badania prowadzone były w oparciu o paradygmat interpretatywno-symboliczny, podkreślający znaczenie kultury w zarządzaniu jako wspólnoty znaczeń zrozumiałych dla członków organizacji (Sułkowski, 2020). W metodyce badań wykorzystano metody charakterystyczne dla antropologii organizacji, a głównie antropologiczne badania terenowe. W tej perspektywie kultura, także organizacyjna, jest dynamiczną siecią znaczeń, tworzoną przez jej indywidualnych uczestników (Dzidowski, 2011; Jemielniak, 2012; Kostera, 2003; Kostera, 2011; Sułkowski, 2020). W przypadku badań jakościowych próbuje się zrozumieć zachowania jednostki, zjawiska i procesy, stosuje się metody i techniki pozwalające nawiązać głębszy kontakt z badanym. Dominuje tutaj podejście interpretacyjne, a zamiast próby dotarcia do obiektywnej prawdy badacz stara się odtworzyć subiektywną rzeczywistość, opisywaną przez respondenta (Maciejewski, 2022). Ponadto badania jakościowe są przydatne do analizy ukrytych przyczyn złożonych, wzajemnie powiązanych lub wieloaspektowych procesów społecznych, takich jak relacje między organizacjami (Sułkowski & Lenart-Gansiniec, 2021). Istota badań jakościowych w naukach o zarządzaniu i jakości nie polega na szukaniu związków przyczynowo-skutkowych zachodzących między badanymi zjawiskami, lecz na ich diagnozowaniu i interpretowaniu. W tego typu badaniach często wykorzystywane są miękkie typy danych dotyczących organizacji, które przeważnie mają postać informacji, np. wywiady (Lisiński & Szarucki, 2020).

Przeprowadzone badanie stanowi część większych badań dotyczących zarządzania międzykulturowego w sieciach powiązań biznesowych z udziałem polskich przedsiębiorstw. Zakres podmiotowy badań dotyczy polskiej kadry kierowniczej oraz personelu operacyjnego badanych polskich przedsiębiorstw funkcjonujących w międzynarodowych sieciach powiązań międzyorganizacyjnych. Zakres czasowy badań obejmuje lata 2021-2022. Zakres przestrzenny obejmuje teren Rzeczypospolitej Polskiej z uwzględnieniem podmiotów współpracujących z obszaru Niemiec, Francji, Hiszpanii, Włoch, Wielkiej Brytanii, Rosji, Szwecji, Australii, Chin, Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Czech, Danii, Finlandii, Słowacji, Szwajcarii, Turcji, Ukrainy, Węgier, Holandii, Arabii Saudyjskiej, Austrii, Belgii, Egiptu, Indii, Iraku, Iranu, Irlandii, Japonii, Korei Południowej, Litwy, Norwegii, Nowej Zelandii i Portugalii.

W związku z eksploracyjnym charakterem badania, wybierając firmy respondentów, kierowano się dążeniem do uzyskania jak najbardziej zróżnicowanych wyników, umożliwiających uzyskanie możliwie wyczerpującej odpowiedzi na pytania badawcze. Zgodnie z założeniami w badaniu mieli wziąć udział Polacy, pracownicy polskich przedsiębiorstw, bezpośrednio kontaktujący się z pracownikami o odmiennej narodowości, zatrudnieni w przedsiębiorstwach zlokalizowanych poza terenem Rzeczypospolitej Polskiej. To z kolei determinowało konieczność wcześniejszego pomyślnego przejścia przez firmę procesu internacjonalizacji. Z założenia poza badaną grupą znalazły się więc te organizacje, które próby internacjonalizacji zakończyły niepowodzeniem, co stanowi pewien negatywny aspekt przeprowadzonego procesu badawczego, ale jest to jednak nieuniknione, gdyż nie udało się zidentyfikować spośród wszystkich niezinternacjonalizowanych przedsiębiorstw akurat takiej grupy, która próbowała już kiedyś takie działania przeprowadzić. Jest to zatem obszar predysponowany do dalszej eksploracji i prowadzenia badań empirycznych. Badania przeprowadzono w pięciu firmach, które odniosły sukces w obszarze internacjonalizacji, które potrafiły kontakty międzynarodowe nie tylko nawiązać, ale i utrzymać. W celu zwiększenia różnorodności dobrano do wywiadu podmioty reprezentujące różne branże. Biorąc pod uwagę potrzebę uwzględnienia wpływu ewentualnych lokalnych różnic kulturowych w polskim społeczeństwie, badanie przeprowadzono na personelu polskich przedsiębiorstw z różnych województw. Odnosząc się do doboru próby badawczej, należy stwierdzić, że próba nie jest reprezentatywna, a płynących z badań wniosków nie można uogólnić na całą populację. Warto jednak podkreślić za Pasikowskim (2015), że w odniesieniu do badań jakościowych prowadzonych metodą wywiadu nie można mówić o klasycznie pojmowanej reprezentatywności próby. To badacz definiuje populację oraz dobiera instrumenty gromadzenia i analizy danych stosownie do celu badania, jak też odpowiednio do pytań badawczych, jakie stawia (Pasikowski, 2015). Po metody jakościowe badacz sięga w sytuacji, gdy bardziej interesuje go pogłębiona wiedza o problemie, a bardziej od reprezentatywności wyników oczekiwane jest poznanie istoty zjawiska (Jaciow & Maciejewski, 2013). Do metod jakościowych nie jest adekwatne wykorzystywane powszechnie w badaniach ilościowych pojęcie reprezentatywności statystycznej (Glinka & Czakon, 2021). Procedury doboru próby adekwatne dla badań ilościowych są zazwyczaj niedostępne na gruncie badań jakościowych (Silverman, 2008, za: Ćwiklicki, 2010). Jeśli nawet badacz jest w stanie stworzyć reprezentatywną próbę przypadków, jej wielkość może się okazać na tyle duża, że wykluczy ona intensywną analizę danych stosowaną w badaniach jakościowych (Jaciow & Maciejewski, 2013). Prowadzenie badań empirycznych w naukach o zarządzaniu i jakości oparte jest w znacznym stopniu na wykorzystaniu respondentów. Dobór respondentów może mieć istotny wpływ na jakość uzyskiwanych wyników badania. Głównymi bezpośrednimi czynnikami kształtującymi dobór respondentów są przedmiot i cele badania, a pośrednio dysponowanie przez nich niezbędną do badania wiedzą, motywacją do udziału w badaniu oraz bezstronnością potencjalnych kandydatów (Lichtarski, 2012).

Warto wspomnieć, że firmy do badania dobrano metodą doboru celowego, a uczestników badań wybrało kierownictwo tych organizacji, często samodzielnie biorąc udział w badaniu. Udział poszczególnych osób w wywiadach był dobrowolny. Wywiady prowadzone były tak długo, aż doprowadziły do osiągnięcia progu wysycenia. Jak wspomniano wcześniej, uczestnicy badania zostali wyselekcjonowani przez dobór celowy, adekwatny do osiągalności i chęci uczestnictwa w badaniu, przy czym celowy dobór próby polega na celowym (na podstawie wyznaczonych arbitralnie kryteriów – ze względu na oczekiwania, że będą służyć celowi badania) dobraniu elementów próby (Piórkowska, 2016). Podstawowym, w kontekście tematyki badania, kryterium doboru podmiotu do próby było przeprowadzenie z powodzeniem procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

Na etapie doboru próby przyjęto dodatkowe kryteria:

- Przedsiębiorstwa musiały mieć siedzibę na terenie Polski.
- Przedsiębiorstwa musiały na stanowiskach związanych z kontaktami z partnerami zagranicznymi zatrudniać pracowników narodowości polskiej.
- Przedsiębiorstwa powinny reprezentować różne branże.
- Przedsiębiorstwa powinny pochodzić z różnych województw.

Szczególą uwagę przywiązano do doboru przedsiębiorstw, które skorzystały na procesie internacjonalizacji. Alokaację przedsiębiorstw w wymiarach *branża* i *województwo* zaprezentowano w Tabeli 1. W wyniku przeglądu dostępnych na rynku analiz i raportów wybrano przedsiębiorstwa z branż, które w największym stopniu zwiększyły eksport: producentów części samochodowych, mebli, materiałów budowlanych oraz świadczące usługi z zakresu telekomunikacji i informatyki (Raport KUKE Grupa PFR, 2022; Raport PFR, 2020; Cieślík, 2019).

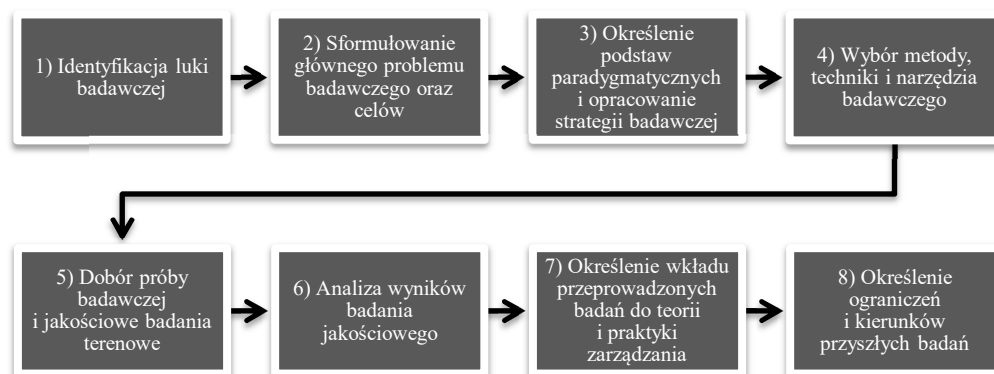
**Tabela 1. Matryca alokacji badanych przedsiębiorstw**

		Województwo				
		łódzkie	podkarpackie	wielkopolskie	mazowieckie	śląskie
<b>Branża</b>	<b>meble</b>	P1	-	-	-	-
	<b>usługi z zakresu infrastruktury teleinformatycznej</b>	-	P2	-	-	-
	<b>części samochodowe</b>	-	-	P3	-	-
	<b>usługi informatyczne związane z oprogramowaniem</b>	-	-	-	P4	-
	<b>chemia budowlana</b>	-	-	-	-	P5

Źródło: Opracowanie własne

Poszczególne polskie przedsiębiorstwa, których pracownicy wzięli udział w badaniu, zakodowano oznaczeniami od P1 do P5. Spośród 13 uczestników badania 10 było płci żeńskiej, a trzech męskiej, co oznaczono w kodowaniu respondentów odpowiednio literami M i K. Analogicznie literami oznaczono literą Z osoby zajmujące stanowiska zarządcze, oraz literą O osoby zajmujące stanowiska operacyjne. Należy zauważyć, że wszyscy mężczyźni zajmowali stanowiska zarządcze. Przeprowadzono ustne jawne wywiady indywidualne z 13 respondentami, których w analizie wyników zakodowano numerami od 01 do 13. W badaniach wzięło udział trzech Prezesów Zarządów, Dyrektor Działu Sprzedaży, Dyrektor Działu Zaopatrzenia oraz ośmiu pracowników operacyjnych Działów Sprzedaży obsługujących zagranicznych klientów. Wszyscy respondenci bezpośrednio komunikowali się w pracy zawodowej z pracownikami zagranicznych partnerów i mieli wpływ na budowanie współpracy i kształtowanie stosunków z zagranicznymi partnerami. Respondenci byli narodowości polskiej. Nie udało się przeprowadzić wywiadu z żadnym spośród współpracujących z firmami partnerem innej narodowości, co niewątpliwie należy uznać za pewne ograniczenie w ramach przeprowadzonego postępowania badawczego. Respondenci wskazali 34 kraje, z którymi realizowana była współpraca.

Procedurę badawczą w formie schematu przedstawiono na Rysunku 1.



**Rysunek 1. Schemat procedury badawczej**

Źródło: Opracowanie własne

## Wyniki badań

Podczas badań analizowano rozumienie różnic kulturowych, dostrzeżenie uwarunkowań kulturowych zachowań partnera oraz, co szczególnie istotne w aspekcie prezentowanych tu wyników, wpływ stereotypów na współdziałanie z partnerem zagranicznym na początkowych etapach współpracy. Wyniki badań mogą być więc szczególnie przydatne dla przedsiębiorstw przygotowujących się do umiędzynarodowienia działalności.



Respondenci nie zawsze postrzegają, że zachowania partnerów mogą mieć charakter kulturowy. Zdarzają się sytuacje, gdy pewne zachowania uznają za przejawy cech osobowości lub lekceważenia, tak jak w przypadku postrzegania Francuzów przez jednego z rozmówców: *[Francuz] jest to klient bardzo specyficzny, taki rozlaźły (01/P1/Z/K).*

W trakcie rozmów okazało się również, że niektóre osoby nie rozumieją kwestii hierarchiczności niektórych kultur narodowych, taktując jej przejawy jako objaw rozmywania odpowiedzialności: *W komunikacji z klientami [z Indii i z Chin] panuje dość duży chaos. Bardzo dużo ludzi jest zaangażowanych w każdy mail, w każdy temat, które nie udzielają się bezpośrednio w korespondencji. Są gdzieś tam, w tle. [...] Klienci z Wielkiej Brytanii generują bardzo dużą ilość poczty. [...] Przychodzi korespondencja niekoniecznie dająca jakąś wartość dodaną. Korespondencja, którą można by skrócić do kilku maili, natomiast to czasami się rozmnaża do bardzo dużej ilości wiadomości. [...] Lubią, jak dużo osób jest zaangażowanych w ich obsługę, czy też umieszczonych w kopiach w korespondencji (01/P1/Z/K).*

Jeden z respondentów przedstawił ze swojej perspektywy zasady współpracy z firmami z Wielkiej Brytanii, gdzie przejawy kultury brytyjskiej i długoterminowej perspektywy współpracy utożsamiał z lenistwem i wynikającą z wieku ograniczonością osób współpracujących, wiążąc jedyną nadzieję na wejście do tych klientów ze zmianami pokoleniowymi: *Jeśli chodzi o Wielką Brytanię, to rynek jest na pewno inny od naszego. Inaczej się tam działa. Odmienna jest sieć dystrybucji, dla nas nie jest to łatwy rynek. Jest to rynek nastawiony na cenę, przywiązujący mniejszą wagę do jakości, tylko ta minimalna musi być spełniona. Z jednej strony biznes robimy tu i teraz i liczy się tylko zysk, a z drugiej strony jednak mają jakieś takie swoje przywiązanie do tych marek, które tam od 100 lat siedzą na tym rynku i nawet nasz dyrektor z naszego oddziału, Anglik, śmiał się, że on wejdzie do niektórych klientów dopiero, jak ci handlowcy, którzy tam mają po sześćdziesiąt lat, pójdą na emeryturę, i to przywiązanie już się skończy, i dopiero wtedy będzie można tam wejść. Jest tam też duże oczekiwanie, że pracownik dostawcy będzie się opiekował pracownikiem klienta. [...] Oczekiwane jest, żeby ten nasz przedstawiciel kontaktował się ciągle i dzwonił. [...] My w Polsce trochę inaczej podchodzimy. My tak nie opiekujemy się klientem, idziemy w kierunku procedur. [...] My nie chcemy poświęcać czasu swoich ludzi na pracę za ludzi naszego klienta. My nie mamy aż tyle osób, żeby z taką drobiazgowością zajmować się każdym klientem, żeby mu przypominać o wszystkim, dzwonić. [...] U nas w firmie nie ma wręcz zgody, aby aż taką kuratelę nad klientem sprawować (08/P3/Z/K).*

Podobnie zresztą ten sam rozmówca opisał współpracę z Francją i Hiszpanią, dopatrując się również lenistwa w zachowaniu partnerów i problemach z wprowadzeniem na te rynki produktów: *Obserwuję, że dzisiaj coraz większy problem jest z tym, że tym ludziom w Hiszpanii czy we Francji nie chce się wprowadzać nowego dostawcy, zakładać kartotek nowych produktów w swoich systemach informatycznych. A przekonywanie swoich klientów do nowego producenta i nowych produktów – po co im to. To jest taka sytuacja, że my mamy dużo produktów i ludziom się nie chce. Doszłam do wniosku, że Francuzi to w ogóle jest tak leniwy naród. Wprowadzać jakieś zmiany, kody... a po co w ogóle im ta robota. Oni tam wszystko mają,*

w dodatku. Oni też tam mają taką trochę niechęć do Polski. Polska nie jest we Francji szczególnie uważana za jakiegoś priorytetowego czy ulubionego dostawcę. Ogólnie dostawcy z Polski nie są preferowani, wolą kupować skądś inąd. Dodatkowo jak jeszcze czeka ich robota w wprowadzaniu nowego produktu, zmiany, zatwierdzenia, homologacje, to jest robota, która się tym ludziom, nawet nie firmom, w ogóle nie opłaca (08/P3/Z/K).

Następna wypowiedź respondenta związana jest z odmiennie pojmowaną ekspresją kulturową jednostki w ujęciu polskiego zarządzającego i włoskiego partnera, który przeczy stereotypowi krzykliwego Włocha: *Włosi są niby spokojni, życzliwi i tacy, powiedzmy, wyluzowani. [...] Pojechaliśmy tam raz z szefem na ważne spotkanie. Pojawiła się kwestia umowy, z której szef nie był zadowolony. Był pobudzony, bardzo skrytykował jej zapisy. Klient miał później pretensje, że ja nie przygotowałam szefa do tej umowy, że wizyta miała być tylko przyklepaniem zapisów, a nie negocjacjami czy stawianiem sobie zarzutów. Że oni nie życzyli sobie wysłuchiwanie krzyków, zarzutów i wynurzeń. Że to niebywałe, że przyjeżdża kontrahent i ma pretensje, wymachuje, podnosi głos. Tam na wszystkich poziomach zarządzania jest większy spokój, kultura wypowiedzi, taki styl. A wydawałoby się, że Włosi to taki krzykliwy naród, ale chyba tylko w życiu osobistym, bo oni podkreślają zresztą często, że praca to nie życie (08/P3/Z/K).*

Warto przytoczyć wypowiedź na temat przejawów nacjonalizmu we współpracy z przedstawicielami niektórych krajów Europy: *Czasem w tym biznesie przejawia się swoisty nacjonalizm. „Chcemy współpracować z polską firmą, ale pod warunkiem, że będziemy się kontaktować z człowiekiem od nas”. Tak jest na przykład w Finlandii i na Węgrzech, że tam krajowymi firmami i oddziałami zagranicznych firm muszą kierować lokalni menedżerowie, z obywatelstwem danego kraju. Dla Szwedów współpraca z Polakami często wydaje się być czymś „niegodnym”. [...] Szwedzi opowiadają o demokracji, strukturach organizacyjnych, lecz decyzję tak na prawdę podejmuje jedna osoba i to często z podejściem despoty. [...] Szwedów nie wolno pytać o różnice między płciami, rozmawiać o rodzinie, roli kobiety. Łatwo można się spotkać z ostracyzmem (10/P4/Z/M).*

Przejdźmy jednak do stereotypów narodowych. Zacznijmy od stereotypu Polaka z perspektywy historycznej. Stereotypu, który nakłada się na współpracę z osobami z innych krajów europejskich, z którymi przez wieki krzyżowała się nasza historia: *Ważne jest postrzeganie Polski na zewnątrz. Każdy kraj dba o ten swój PR, w taki czy inny sposób. Polska ma ten PR bardzo różny i bardzo różnie Polska postrzegana jest w różnych krajach. Niestety jesteśmy często postrzegani przez stereotypy. Jeżeli na Węgrzech jesteśmy postrzegani jako kraj braterski, partnerski, to wtedy ten biznes robi się też na innych zasadach, takich bardziej partnerskich, relacyjnych. I to niezależnie od tego, z kim się spotkasz, czy z człowiekiem z tej czy z innej strony, to postrzeganie Polski jest bardzo pozytywne. Mówienie, że jesteś z Polski, daje taką przewagę, że łatwiej jest nam z ludźmi rozmawiać. Natomiast PR Polski w Czechach już jest gorszy. Tu mamy historyczne naleciałości. Czesi wciąż pamiętają nam inwazję, wciąż uważają nas za kraj, który chce ich wykorzystać. Tam*

*mówienie wprost, że jesteśmy firmą polską, już jest troszeczkę negatywne. Ze Słowacją też mamy pokręconą historię. Kwestia Zaolzia, tego, co się działo na początku wojny. To wszystko nie ułatwia. Wpływa na relacje z partnerami (10/P4/Z/M).*

Według rozmówcy na współpracę międzynarodową ma wpływ nie tylko stereotyp historyczny Polaków, ale również stereotyp osobowościowy, zgodnie z którym „Polak to pijak i złodziej”, co niesie za sobą pewne konsekwencje: *Za każdym razem chodzi o ludzi, gdzie mają swój dom, swoją percepcję kraju. Jeśli chcesz współpracować z Niemcem, a on ma stereotyp: Polak, pijak, złodziej, to masz ciężko. Musisz przez jakiś czas postać przy jego portfelu i go nie wziąć. Iść na imprezę i jednak się nie upić. Trzeba walczyć ze stereotypami. Niemiecki porządek to też swoisty stereotyp. Może kiedyś tak było. Ale wszystko zależy od człowieka. Od tego, jak on podchodzi do współpracy, odpowiedzialności i porządku. Współpraca z Włochami czy Hiszpanami jest prostsza, nie ma żadnych negatywnych stereotypów, zaszłości. Tak jak z sąsiadami dookoła (10/P4/Z/M).*

Zresztą inni rozmówcy również podważają stereotyp niemieckiej sumienności i pracowitości, niemieckiego ładu w partnerstwie: *Niemcy, z którymi ja współpracuję, nie potwierdzają swojego stereotypu: nie są punktualni, precyzyjni, dokładni i dobrze zorganizowani. Niestety współpraca wskazuje, że to raczej my musimy dbać o ich organizację i być zawsze krok przed nimi. Niemcy nam ufają, dopóki my dbamy o ich interesy. Jeżeli coś pójdzie nie tak, to mają ogromne pretensje i to zawsze my jesteśmy winnymi wszystkich problemów. Niemcy nie mają w zwyczaju powiedzieć „przepraszam” ani przyznać się do winy. Swoją postawą chcą coś ugrać, mieć swoje korzyści. Polak, współpracując z Niemcami, odnosi wrażenie, że Niemiec traktuje go jakby jak swojego najemnika. Wynika to pewnie z zaszłości historycznych, Polacy jeździli do pracy do Niemiec i zawsze byli wykonawcami niemieckich poleceń i musieli się dostosować do niemieckich zasad. Odczuwalne jest właśnie takie rozszczeniowe podejście. Do współpracy z nami przekonuje ich nasz bardzo dobry produkt, jakości pewnie wyższej niż produkty lokalne, i to produkt dodatkowo dostępny w niższej cenie (04/P1/O/K).*

Rozmówcy w nieco starszym wieku dostrzegają problemy z mówieniem z Niemcami o trudnych elementach naszej wspólnej historii: *Stereotypy stosunków między Polakami a Niemcami gdzieś tam pokutują, na przykład w okolicznościach bardziej nieformalnych, jak przy wieczornej kolacji, nie porusza się tematów związanych chociażby z drugą wojną światową. Gdzieś tam w naszej podświadomości tkwi przeświadczenie, że jest to taki temat niewygodny, budzący wiele emocji. Albo boimy się, że to wzbudzi po drugiej stronie, wśród Niemców, poczucie winy i że będą czuli się źle, będą mieli jakieś wyrzuty sumienia, i nie wiemy do końca, jak oni zareagują, więc wolimy omijać ten temat (02/P1/Z/M).* Natomiast osoby z młodszego pokolenia, urodzone już po obaleniu w Polsce komunizmu, uważają, że ich niemieccy rówieśnicy nie traktują tego tematu jako tabu. Wręcz są z polskiej perspektywy zszokowani podejściem młodych Niemców do przeszłości: *Większość młodych Niemców jest wyluzowana, potrafią się śmiać z siebie, a my już niekoniecznie śmiejemy się z niemieckich dowcipów o Polakach. Nie obserwuję tabu w tematyce drugiej wojny światowej. To chyba my, Polacy mamy z tym większy problem. W Polsce się to pamięta, nawet w młodych pokoleniach. Odnosi się wrażenie, że w świadomości*

*młodych Niemców jest jakby wyparcie: tego nie robili Niemcy, tylko naziści. Nie nasi dziadkowie, tylko naziści. My nie mamy takiego problemu z przyznawaniem się, że nasi dziadkowie czy rodzice działali w partii komunistycznej, że nie wszyscy byli członkami Solidarności, oni się do takich rzeczy nie przyznają. I nie utożsamiają się z tamtymi reżimami. Specyficzne wyparcie (04/P1/O/K).*

Warto zauważyć, że jeden z respondentów wskazał również zalety sytuacji, w której obie strony współpracy nie mają wzajemnie zakorzenionych stereotypów społecznych na swój temat: *Jeżeli chodzi o kontakt czy szybkość nawiązywania współpracy, to Holendrzy są bardzo sprawnym społeczeństwem, co prawdopodobnie wynika z ich bardzo długiej historii międzynarodowej działalności handlowej i doświadczeń w tym zakresie. Są potomkami handlarzy, którzy jeździli po całym świecie i handlowali wszystkim, są po prostu takim narodem najbardziej otwartym na inne kultury. Z nimi najłatwiej i najprzyjemniej się współpracuje. To jest takie otwarte społeczeństwo, otwarte na nowinki, otwarte na inne kultury, nie da się wyczuć w kontaktach z nimi jakichś takich barier wynikających ze stereotypów, tak jak na przykład między Polakami a Niemcami. Z Holendrami można w rozmowach nieformalnych, na temat Niemców szczególnie, pożartować, ale też o każdej innej nacji, czy oczywiście również o Polakach. Tam widać, że mają bardzo duży dystans, jeśli chodzi o takie ważne sprawy (02/P1/Z/M).*

Respondenci będący członkami kierownictwa przedsiębiorstw podkreślają, że największym wyzwaniem jest zapewnienie właściwej współpracy z partnerami poprzez dobranie do tej współpracy personelu o właściwych predyspozycjach, gdyż nie zawsze osoba chwalona za współpracę z partnerami na jednych rynkach jest w stanie efektywnie pracować z przedstawicielami innej kultury narodowej: *Każdy z nas ma preferencje współpracy, które zależą od indywidualnej osobowości. Z jednymi współpracuje się konkretnej osobie lepiej, z innymi gorzej. Inny handlowiec może mieć odwrotnie. [...] Klienci zwracają na to uwagę. Zdarzało się, że niezgodności osobowościowe wynikające z różnic kulturowych kończyły się wnioskiem klienta o zmianę osoby obsługującej. [...] Najpierw trzeba zapytać, jak się czujesz, jak Twoje dzieci, jak w nowym roku, życzyć wszystkiego dobrego, a dopiero potem przejść do rzeczy i zapytać o konkretne tematy. Najpierw relacje międzyludzkie, potem biznes. [...] Osoby współpracujące z tymi klientami muszą też być charakterologicznie dopasowane lub przynajmniej gdzieś tam wiedzieć, jak należy z tymi klientami postępować (01/P1/Z/K).*

Aspekt ten ma w organizacjach coraz szersze znaczenie, a menedżerowie uwzględniają go już na etapie rekrutacji pracowników: *Rekrutując osoby, patrzę pod tym kątem, żeby dopasować osobę do specyfiki danego rynku, bo nie wszyscy lubią osoby takie konserwatywne, takie od kropki do kropki, musi być też trochę takich miękkich umiejętności (01/P1/Z/K).*

Analizy pokazały, że w badanych polskich przedsiębiorstwach nie wszyscy pracownicy dostrzegają występujące w procesach współpracy i komunikacji różnice wynikające z kultury. Zdarza się, że oczekują od zagranicznych współpracowników dostosowania się do zasad obowiązujących w Polsce. Warto tu także podkreślić ujawnione znaczenie wpływu stereotypów na współpracę, szczególnie na jej początkowym etapie, oraz na tematy tabu w kontaktach z niektórymi narodami. Największym

wyzwaniem zarządzania międzykulturowego w polskich przedsiębiorstwach wydaje się właściwy dobór kadr, ich predyspozycje osobiste do kontaktów z osobami z konkretnej kultury oraz odpowiednie przygotowanie zespołu do tej współpracy.

## Podsumowanie

Wypowiedzi rozmówców są potwierdzeniem występowania różnic kulturowych mających znaczenie w kontekście procesów współdziałania przedsiębiorstw. Respondenci podkreślają konieczność nieszablonowego podchodzenia do nowo poznawanego partnera i jego kultury, uważają za konieczne unikanie stereotypów we współpracy, wskazują na możliwość występowania różnic w kulturze nie tylko na poziomie kraju, ale nawet na poziomie regionu. Rozmówcy jako zagadnienia dla prawidłowego kształtowania kontaktów z zagranicznymi partnerami uznawali kwestie religii, rasy, zaszczości historyczne oraz występujące po obu stronach stereotypy na temat kultury narodowej partnera. Zwrócono uwagę na możliwość wpływu zakorzenionej w polskiej kulturze narodowej, opartej często na uogólnieniach i stereotypach, chęci współpracy z osobami z odmiennych kultur oraz wpływu tego zjawiska na dwukierunkowy przepływ informacji pomiędzy partnerami. Przedstawiając generowane przez niniejszą pracę implikacje dla praktyków biznesu, nie sposób zapomnieć o wskazaniu zarządzającym polskimi przedsiębiorstwami kierunków działań w trakcie prowadzenia procesu internacjonalizacji: koncentrowaniu się na wsparciu zespołu w przezwyciężaniu stereotypów związanych ze współpracą z przedstawicielami odmiennych kultur.

Głównym celem przeprowadzonego badania była weryfikacja, czy menedżerowie polskich przedsiębiorstw prowadzą działania zapobiegające negatywnym wpływom stereotypów na współpracę kierowanych przez nich organizacji z podmiotami z innych kultur, oraz ustalenie, jaki jest charakter ewentualnych działań. Cel ten zrealizowano. W wyniku przeprowadzonego badania jakościowego rozwiązano problem badawczy, czyli wskazanie, jaki jest wpływ stereotypów na współpracę biznesową polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi organizacjami. Wskazują na to odpowiedzi na sformułowane szczegółowe pytania badawcze, zebrane w Tabeli 2.

Na podstawie przeprowadzonych empirycznych badań jakościowych można wnioskować, że zakorzenione w społeczeństwach partnerów stereotypy narodowe utrudniają sprawność procesów współdziałania i mogą być przyczyną niepotrzebnych konfliktów, które wręcz mogą uniemożliwić współpracę. Różnice kulturowe partnerów wymagają dostosowania przez zarządzających procesów planowania, organizowania, motywowania, podejmowania decyzji i kontrolowania efektów współpracy, czyli dostosowania relacji międzyorganizacyjnych do wymagań tej kultury. Uwzględnienie w procesach umiędzynarodowienia potrzeby eliminacji utrwalonych w społeczeństwach stereotypów prowadzi do zauważalnych pozytywnych efektów współdziałania oraz ogranicza destrukcyjny wpływ na współpracę.

Najistotniejszym ograniczeniem przeprowadzonych badań wydaje się to, że badano tylko jedną ze współpracujących stron. Kolejne ograniczenia także wynikają z badanej próby: przebadano wyłącznie przedsiębiorstwa, które odniosły sukces w realizacji procesu internacjonalizacji. Ponadto próba badawcza zdominowana była przez kobiety.

**Tabela 2. Odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze sformułowane na potrzeby badania jakościowego**

Nr	Pytanie badawcze	Odpowiedź na pytanie badawcze
PB1	W jaki sposób zakorzenione w polskim społeczeństwie stereotypy na temat przedstawicieli obcych kultur narodowych wpływają na współpracę polskich przedsiębiorstw z innymi podmiotami w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych?	Zakorzenione w polskim społeczeństwie stereotypy na temat przedstawicieli obcych kultur narodowych ograniczają sprawność procesów współdziałania i mogą być przyczyną niepotrzebnych konfliktów, które wręcz mogą uniemożliwić współpracę.
PB2	W jaki sposób menedżerowie polskich przedsiębiorstw zapobiegają negatywnym wpływom stereotypów na współpracę biznesową polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi organizacjami?	Różnice kulturowe wymagają w kwestiach organizacyjnych doboru odpowiednich ludzi do współpracy. Osoby powinny mieć charakter odpowiedni do pracy na danym rynku oraz posiadać wiedzę na temat zasad współpracy międzykulturowej. W perspektywie planowania, monitorowania i kontrolowania uwzględnić należy potrzebę przeciwdziałania negatywnym wpływom stereotypów, szerzenia wiedzy na temat kultury narodowej partnerów oraz zdobywania umiejętności miękkich pozwalających na budowanie przez personel własnej opinii na temat kultury partnera.

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzone badania empiryczne przyczyniają się do lepszego zrozumienia przyczyn sukcesów i porażek badanych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Podjęta problematyka kulturowych uwarunkowań współpracy polskich przedsiębiorstw z ich zagranicznymi partnerami biznesowymi wzbogaca dotychczasowe ujęcie tematu.

Jako przyszłe kierunki badawcze należy wskazać rozszerzenie badań w kierunku wyeliminowania wymienionych wcześniej ograniczeń: analizę postrzegania współpracy z Polakami z perspektywy ich zagranicznych partnerów oraz przeprowadzenie badań wśród pracowników działów zaopatrzenia ukierunkowane na dostosowywanie się zagranicznych dostawców do polskiej kultury narodowej.

## Literatura

- Burkiewicz, L. (2016). Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu. W: E. Sowa-Behtane (Red.), *Relacje międzykulturowe* (s. 243-268). Akademia Ignatianum, Wydawnictwo WAM.
- Cieślak, J. (2019). *Zaangażowanie międzynarodowe polskich przedsiębiorstw*. Akademia Leona Koźmińskiego.

- Czerniejewska, I. (2006). O stereotypie kulturowym, czyli jak widzimy innych. W: A. W. Brzezińska, A. Hulewska, & J. Słomska (Red.), *Edukacja regionalna* (s. 261-294). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ćwiklicki, M. (2010). Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 234, 243-253.
- Dzidowski, A. (2011). Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 223, 22-29.
- Furmańczyk, J. (2011). *Kulturowe uwarunkowania przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce* (rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu). <https://www.wbc.poznan.pl/Content/221504/download/>
- Gesteland, R. R. (2012). *Cross-Cultural Business Behavior. A Guide for Global Management*. Copenhagen Business School Pres.
- Glinka, B., & Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hilton, J. L., & Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 237-271. DOI: 10.1146/annurev.psych.47.1.237
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). Revised and Expanded.
- Jaciow, M., & Maciejewski, G. (2013). *Jakościowe badania marketingowe w Internecie*. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Jemieliński, D. (2012). *Badania jakościowe. Podejście i teorie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaczmarek, B. (2016). Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty. W: B. Glinkowska (Red.). *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań* (s. 87-95). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kiełtyka, L. (2016). Rola menedżera we współczesnych organizacjach. *Przegląd Organizacji*, 8, 4-11.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2011). Badania etnograficzne w organizacji. Etnografia życia codziennego w organizacjach. W: M. Kostera (Red.). *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Lichtarski, J. (2012). O doborze respondentów badań empirycznych w naukach o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 238, 51-58.
- Lisiński, M., & Szarucki, M. (2020). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Maciejewski, G. (2022). Badania empiryczne w rozwiązywaniu problemów współczesnego zarządzania organizacjami. W: M. Lisiński, & J. Dziędziora (Red.). *Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta. Od tradycji do współczesności* (s. 29-42). Akademia WSB.
- Małkowska, J., Grela, E., & Hajduk-Stelmachowicz, M. (2022). Tygiel kulturowy a zarządzanie bezpieczeństwem produktu. *Problemy Jakości*, 2, 16-24.
- Marczewska, M. (2019). Stereotypy etniczne we współczesnym polskim dyskursie publicznym. *Res Historica*, 46, 283-300. DOI: 10.17951/rh.2018.46.283-300
- Ober, J. (2018). Komunikacja w systemach zarządzania jakością. W: A. Węclawiak (Red.). *Współczesne wymiary komunikacji. Między teorią a praktyką* (s. 95-117). Europejskie Stowarzyszenie Kulturoznawcze.
- Pasikowski, S. (2015). Czy wielkość jest niezbędna? O rozmiarze próby w badaniach jakościowych. *Przegląd Badań Edukacyjnych*, 21(2), 195-211. DOI: 10.12775/PBE.2015.055
- Pilch, T. (2006). *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. 5. Wydawnictwo Żak.
- Piorkowska, K. (2016). Metodyczne aspekty prowadzenia badań naukowych w świetle badań nad lojalnością menedżerską. Kontekst doboru zmiennych, metod skalowania i próby badawczej. *Organizacja i Kierowanie*, 171(1), 65-80.
- Raport KUKI Grupa PFR. (2022). *30 lat polskiego eksportu. Hity eksportowe, kierunki ekspansji, szanse na przyszłość*. KUKI.

- Raport PFR. (2020). *Usługi w gospodarce i handlu zagranicznym Polski*. Polski Fundusz Rozwoju.
- Silverman, D. (2008). *Prowadzenie badań jakościowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sobočka-Szczapa, H. (2019). Metodologiczne aspekty zarządzania wiedzą. W: R. Seliga (Red.). *Wybrane aspekty zarządzania i ekonomii* (s. 17-48). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Sułkowski, Ł. (2020). *Kultura organizacyjna od podstaw*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Sułkowski, Ł., & Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

**Wkład autorów:** Robert Menderak – 50%; Łukasz Menderak – 50%.

**Konflikt interesów:** Brak.

**Źródła finansowania:** Brak.

## STEREOTYPES IN CROSS-CULTURAL MANAGEMENT PRACTICE OF POLISH ENTERPRISES

**Abstract:** The main scientific aim of the study was to verify whether managers of Polish enterprises take actions to prevent the negative impact of stereotypes on the cooperation of the organizations they manage with entities from other cultures, and to determine the nature of possible actions. The qualitative research conducted using the nondirective interview method confirmed the existence of stereotypes about representatives of foreign national cultures rooted in Polish society and their negative impact on the effectiveness of the cooperation process. The research also showed that Polish managers counteract the negative impact of stereotypes on cooperation through the appropriate selection of personnel and by spreading knowledge about the national culture of partners. Considering the need to eliminate stereotypes in internationalization processes leads to noticeable positive effects of cooperation and limits the destructive impact on cooperation.

**Keywords:** qualitative research, cultural stereotypes, international cooperation, nondirective interview, cross-cultural management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

