

Bożena Dancewicz  
Trenerka biznesu

# Płeć i pochodzenie etniczne: postrzegane szanse i bariery w międzynarodowej karierze zawodowej

## Wstęp

Głównym celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy płeć i pochodzenie etniczne<sup>1</sup> mają wpływ na przebieg międzynarodowej kariery zawodowej jednostki. W nurt zmian zachodzących na świecie, związanych z postępującą globalizacją, Polacy włączyli się po 1989 r. Wejście Polski do Unii Europejskiej otworzyło nowe rynki pracy, z czego Polacy chętnie korzystają. Jednocześnie do Polski przybyły korporacje międzynarodowe, w zasadniczy sposób zmieniając sposób dotychczasowego modelu funkcjonowania gospodarki. W procesach tych aktywnie uczestniczą kobiety. Ich pozycja społeczna, możliwości zawodowe i związane z tym oczekiwania oraz napotykanne wyzwania uległy zasadniczej zmianie.

Polacy, podobnie jak inne nacje, dysponują określonym zestawem cech ukształtowanych przez specyficzne procesy historyczno-społeczne (kultura narodowa). Złożoność otoczenia kulturowego może wpływać na przebieg kariery zawodowej. Z tego punktu widzenia, na potrzeby niniejszego artykułu zbadano, które z czynników nacechowanych kulturowo mogą stanowić szansę, a które barierę w międzynarodowej karierze zawodowej z uwzględnieniem kryterium płci. Dotychczas opracowano wiele modeli kulturowych. W artykule oparto się na modelu zaproponowanym przez G. Hofstede. Powstał on na podstawie badań, którymi objęto 116 tys. pracowników IBM z 40 krajów i które potwierdziły wpływ kultury etnicznej na zachowania oraz postawy prezentowane w pracy zawodowej [Hofstede et al. 2011]. Chociaż niepozbawiony słabości zarówno pod względem przyjętej metodyki, jak i interpretacji wyników badań [Boski 2010], model Hofstede stanowi punkt odniesienia dla analiz kulturowych i dlatego w tym opracowaniu nim się posłużono.

W części pierwszej dokonano przeglądu literatury dotyczącej płci i pochodzenia etnicznego oraz omówiono najważniejsze zagadnienia związane z kulturą i jej wymiarami według G. Hofstede, a także z rolami społecznymi uwarunkowanymi kulturowo. W części drugiej przedstawiono wyniki badań własnych, z uwzględnieniem zastosowanej metody badawczej, na temat wpływu płci i pochodzenia etnicznego na przebieg międzynarodowej kariery zawodowej. W zakończeniu wskazano możliwe implikacje praktyczne oraz potencjalne dalsze kierunki eksploatacji badawczej.

## Płeć i pochodzenie etniczne: podstawy teoretyczne

### Kultura

Kultura jest zjawiskiem złożonym, którym zajmują się przedstawiciele wielu dziedzin nauki, takich jak antropologia kulturowa, archeologia, psychologia, socjologia czy etnografia. Z dorobku tych nauk korzystają inne, takie jak nauka o zarządzaniu lub ekonomia. Wiedza o kulturze narodowej pomaga w wyjaśnianiu wielu zjawisk społecznych, politycznych, gospodarczych, ponieważ zarówno zachowania jednostek, jak i grup społecznych warunkowane są paradygmatem kulturowym. Jak jest on istotny w interakcjach międzyludzkich, ilustruje stwierdzenie: „ryba tylko wówczas odczuwa brak wody, gdy znajduje się poza nią. Podobnie rzecz się ma z naszą własną kulturą, która jest jak woda dla ryby. Żyjemy i oddychamy nią, nie zdając sobie sprawy, czym jest w istocie. To, co dana kultura uważa za ważne, dla innych kultur może nie być aż tak istotne” [Trompenaars, Hampden-Turner 1999].

Termin kultura doczekał się wielu definicji. Jedną z bardziej interesujących jest definicja zaproponowana przez G. Hofstede, według której kultura to: „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” [Hofstede et al. 2011]. Tak zdefiniowane pojęcie kultury stoi w opozycji do poglądu, którego echo wciąż jeszcze pobrzmiwa u pewnych badaczy, a który sugeruje, że kultura jest zjawiskiem enigmatycznym, trudnym do określenia, niemierzalnym. Prekursorem takiego podejścia był XVIII-wieczny filozof J. Herder, który twierdził, że „nie ma nic bardziej nieokreślonego jak słowo kultura” [Herder 2000]. Istotnym uzupełnieniem definicji kultury może być fakt, że jest ona skomplikowanym tworem złożonym z różnych elementów, które pojawiają się w jej obrębie w różnym czasie [Kroeber 2002]. Jako taki jest przedmiotem badań, z różnych punktów widzenia, dotyczących jego możliwej ewolucji związanej z postępującą globalizacją. Najogólniej rzecz biorąc, badacze dzielą się na takich, którzy wieszczą zmiękczenie kultur narodowych na rzecz jednej ogólnoswiatowej, wzorowanej na amerykańskiej, oraz na takich, którzy uważają, że kultury narodowe, aczkolwiek niewolne od wpływów, będą kultywowane i rozwijane.

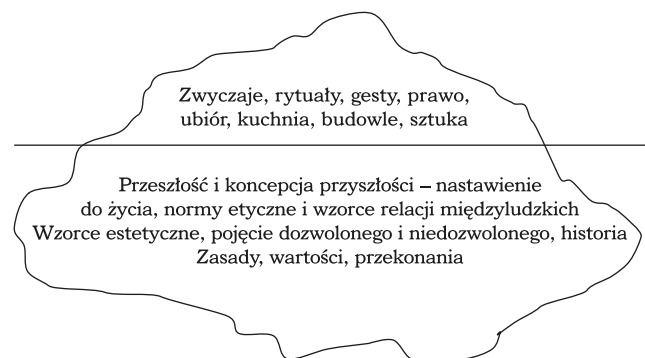
Zwolennicy teorii konwergencji powołują się na procesy globalizacyjne, których skutkiem jest homogenizacja kulturowa. Przemieszczanie się ludzi na skalę dotychczas niespotykaną, korzystanie z Internetu jako źródła komunikacji interpersonalnej i nieograniczonego dostępu do informacji w skali globalnej w czasie rzeczywistym, model zarządzania korporacyjnego sprawiają, że wzorce kulturowe wychodzą poza granice etniczne. W konsekwencji globalny świat może ewoluować przez [Sztompka 2005]:

- powstawanie jednolitej globalnej kultury, w której dominować będą wzorce kultury zachodniej;
- stopniowe, trwające nawet kilka pokoleń, eliminowanie lokalnych wzorców kulturowych;
- deformację kulturową, polegającą na przefiltrowaniu, dostosowywaniu i w rezultacie przyjmowaniu przez lokalne kultury niektórych zachodnich wzorców;
- amalgamację kulturową, gdy kultura zachodnia przejmuje niektóre wzorce kultur lokalnych, które z kolei przyjmują wybrane aspekty zachodnich wzorców, nadając im własną interpretację.

Przeciwny punkt widzenia reprezentują zwolennicy teorii dywergencji. Według nich odpowiedzią na uniwersalizację kultury będzie powrót i obrona kultur etnicznych. Przenikanie się wzajemne kultur nie jest zjawiskiem nowym. Rozwój nowych technologii

wpływa jedynie na jego szybkość i skalę. W tym sensie można się zgodzić z prognozą McLuhana [1968], który pod koniec lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku jako pierwszy użył określenia „globalna wioska”, co miało oznaczać że do 2000 r. wszyscy będziemy nosić podobne ubrania, mieć podobne upodobania, wzorujące się na kulturze Zachodu. Przekonanie to potwierdza się na poziomie zewnętrznej warstwy kultury, która jest najbardziej widoczna, a jednocześnie relatywnie łatwa do zaobserwowania i zaakceptowania. O wiele trudniejsze jest dotarcie do głębszych warstw, na które składają się przekonania, normy i wartości, będące wynikiem fundamentalnych założeń kultury. Tworzą one tak głęboko zakorzenione i trwałe poziomy, że często są akceptowane oraz realizowane przez przedstawicieli danej kultury intuicyjnie, bez udziału świadomości. Brak ich znajomości może skutkować poważnymi konfliktami, a z pewnością stanowi barierę w rozumieniu wzajemnych intencji i zachowań. Model kultury jako góry lodowej (rysunek 1) jest ilustracją możliwych do zaobserwowania jej warstw i tych, których obecność trudna jest do uchwycenia bez głębszej wiedzy<sup>2</sup>.

**Rysunek 1.** Model kultury jako góry lodowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Katan 1999:29].

O powodzeniu lub jego braku we wszelkiej aktywności międzykulturowej, w tym w międzynarodowej karierze zawodowej, mogą decydować właśnie głęboko ukryte warstwy kultury etnicznej. One też mogą stanowić istotny element, hamujący globalną homogenizację kulturową.

Nie ulega kwestii, że „żadna z kultur nie istniała i nie istnieje w izolacji, lecz każda kształtowała lub wciąż kształtuje swoje znaczenia w odniesieniu do innych kultur” [Szymkowska-Bartyzel 2006:11], jednak „w przeciwieństwie do kultur etnicznych i narodowych, które są jednostkowe, czasowo ograniczone i wyraziste oraz odwołują się do wspólnych całej gru-

pie uczuć, wartości, wspomnień, poczucia historycznej tożsamości i wspólnego przeznaczenia – globalna i kosmopolityczna kultura nie jest w stanie odnieść się do żadnej historycznej tożsamości [...] jest wyzuta ze wspomnień [...] oraz nie odpowiada na żadne życiowe potrzeby, nie kreuje żadnej tożsamości” [Burszta 1998:183].

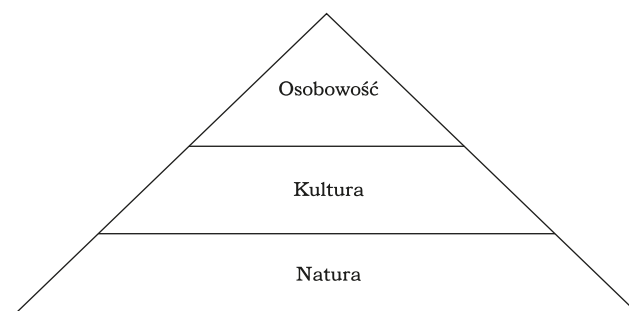
Zatem uzasadnione wydaje się być stwierdzenie, że konwergencja i dywergencja kulturowa są zjawiskami symultanicznymi. Trudno też o jednoznaczną ocenę, które z nich będzie dominować i na jak długo.

### Wymiary kultury według Hofstede

Oprócz antropologów kultury, psychologów czy socjologów wymiarami kultury zajmują się także specjaliści z dziedziny zarządzania międzykulturowego. Niezależnie od wartości poznawczych ich praca ma wymiar praktyczny. Poprzez docieranie do istoty różnorodności poszukują rozwiązań mających usprawnić i zwiększyć efektywność w biznesie międzynarodowym.

Jednym z najbardziej osadzonych w wymiarze biznesowym badaczy jest G. Hofstede. Jego model analizowania różnic kulturowych powstał na bazie badań przeprowadzonych w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku wśród pracowników koncernu IBM, pochodzących z kilkudziesięciu krajów, a jego głównym celem było sprawdzenie korelacji pomiędzy kulturą narodową a kulturą organizacyjną. Jak już zostało wspomniane, kultura jest, jego zdaniem, kolektywnym zaprogramowaniem umysłu. Wyróżnił trzy poziomy zaprogramowania ludzkiego umysłu: indywidualny, charakterystyczny dla danej zbiorowości oraz uniwersalny (rysunek 2).

**Rysunek 2.** Poziomy zaprogramowania umysłu według Hofstede



Źródło: [Hofstede et al. 2011:18].

Pod określeniem natura G. Hofstede rozumie cechy właściwe wszystkim ludziom, takie jak podstawowe potrzeby fizjologiczne i psychologiczne, zaś pod pojęciem osobowość wszystko to, co jest wyjątkowe dla konkretnej jednostki i ma źródło w indywidualnych doświadczeniach. Kultura jest poziomem kolektywnym, charakterystycznym dla danej grupy, wyuczonym w procesie socjalizacji. Ten poziom Hofstede uznaje za najbardziej istotny z punktu widzenia odróżniania ludzi z jednej grupy od tych z innej grupy, ponieważ wynikają z niego zachowania, postawy, normy i wartości.

Na podstawie wyników badań prowadzonych nieprzerwanie od kilkudziesięciu lat Hofstede wyróżnił pięć podstawowych wymiarów kultury przedstawionych w tabeli 1.

Przynależność do kręgu kulturowego nie jest jednowymiarowa, bowiem każdy członek społeczności przynależy do wielu kręgów kulturowych. Te kręgi to [Hofstede et al. 2011:23–24; Dancewicz 2015a]:

**Tabela 1.** Wymiary kultury według G. Hofstede

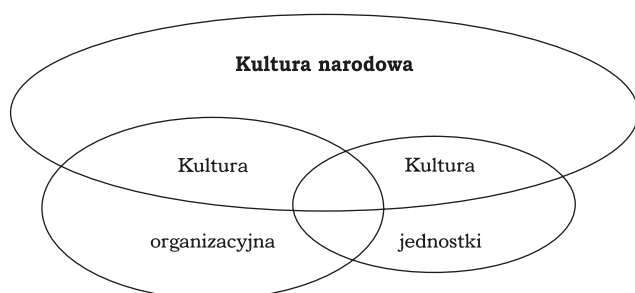
Wymiar kultury	Opis
Dystans władzy ( <i>Power Distance Index – PDI</i> )	Określa stopień, w jakim dane społeczeństwo godzi się z nierównomiernym podziałem władzy, oraz oczekiwany stopień posłuszeństwa wobec władzy, przełożonych, rodziców
Kolektywizm i indywidualizm ( <i>Individualism – IDV</i> )	Wyznacza pozycję jednostki w zależności od przynależności do grupy bądź jej własnych przymiotów. Określa nastawienie na korzyści grupy lub jednostki
Kobiecość, męskość ( <i>Masculinity – MAS</i> )	Wskazuje na różnicowanie ról społecznych ze względu na płeć. Określa atrybuty sukcesu
Unikanie niepewności ( <i>Uncertainty Avoidance Index – UAI</i> )	Stosunek do nowego, nieznanego, niepewnego. Określa stopień akceptacji nieprzewidywalności i skłonności do ryzyka
Orientacja długoterminowa ( <i>Long Term Orientation – LTO</i> )	Zwany też dynamizmem konfucjańskim, określa długo- (skupienie na przyszłości) lub krótkoterminowe (skupienie na teraźniejszości i przeszłości) nastawienie do życia

Źródło: [Hofstede et al. 2011].

- kultura narodowa,
- kultura związana z przynależnością do grupy religijnej, etnicznej, językowej bądź regionalnej,
- kultura płci,
- kultura pokoleniowa,
- kultura klasy społecznej (związana z wykształceniem, zawodem),
- kultura organizacyjna (zwana także korporacyjną), która jest związana z rolą i stanowiskiem zajmowanym w miejscu pracy.

Cechy przedstawiciela danej kultury narodowej, który staje się uczestnikiem organizacji międzynarodowej, wpływają, w określonym stopniu, na tę organizację. Podobnie jak organizacja wpływa na swoich członków. Następuje więc nieustanna dyfuzja wartości, norm i zachowań [Linton 1975]. Zależność tę zilustrowano na rysunku 3.

**Rysunek 3.** Związek pomiędzy kulturą narodową, kulturą organizacyjną i kulturą jednostki



Źródło: [Sułkowski 2002:111].

### Role społeczne uwarunkowane kulturowo

Normy kulturowe definiują role społeczne kobiet i mężczyzn. Badania nad podziałem zadań społecznych ze względu na płeć pozwalają na wyodrębnienie następujących wzorców [Goodman 2000:168]:

- płeć jest głównym kryterium, na podstawie którego kobietom i mężczyznom wyznacza się zadania i role społeczne,
- określony zestaw zadań jest konsekwentnie przypisywany tylko jednej płci – najczęściej kobiety są odpowiedzialne za dom i wychowanie dzieci, mężczyźni wykonują zadania wymagające wysiłku fizycznego i zapewnienia środków finansowych do utrzymania rodziny,
- istnieje duże zróżnicowanie w przypisywaniu ról dla obu płci w zależności od kultury: to, co w jednym społeczeństwie jest uznawane za zachowanie kobiece, w innym może być charakterystyczne dla mężczyzn.

W zależności od podejścia przyjmuje się, że podział ról społecznych wynika z funkcji zapewniających społeczeństwu sprawne działanie<sup>3</sup> lub wiąże się z dążeniem grupy dominującej do utrzymania władzy<sup>4</sup>. Bez względu jednak na przyczyny w każdej kulturze istnieje wzorzec, według którego każdej płci przypisuje się określone role społeczne. W modelu G. Hofstede znajduje to odzwierciedlenie w postaci wymiaru określanego jako kobiecość/męskość (Masculinity – MAS). Wskaźnik męskości w społeczeństwie, według G. Hofstede, to różnice wynikające ze stopnia zgody na pełnienie różnych ról społecznych. W społeczeństwach o wysokim wskaźniku męskości cenione są wartości tradycyjnie uznawane za męskie, takie jak władza, kontrola, osiągnięcia, konkurowanie oraz ich atrybuty materialne, wskazujące na pozycję społeczną. W społeczeństwach o wysokim wskaźniku kobiecości ceni się wartości takie, jak solidarność społeczna, harmonia w relacjach międzyludzkich, troska o słabszych. Zwykle wysoki wskaźnik męskości jest wprost proporcjonalny do stopnia dyskryminacji kobiet. Dla Polski wskaźnik męskości jest relatywnie wysoki i wynosi 64/100<sup>5</sup>.

Polska, podobnie jak reszta świata, podlega dynamicznym zmianom gospodarczym i społecznym. W zakres tych zmian wchodzi także rola kobiet w społeczeństwie. Jednak liczne badania wskazują, że szanse zawodowe i przebieg kariery różnią się w zależności od płci [Ornacka, Mańka 2011]. W literaturze przedmiotu wyróżnia się m.in. następujące czynniki, utrudniające awans zawodowy kobiet:

- „leпка podłoga” – zajmowanie przez kobiety stanowisk, które nie oferują możliwości awansu oraz wykonywanie zawodów o niskim statusie społecznym i niskich zarobkach<sup>6</sup>;
- „szklane ściany”, zjawisko zwane także segregacją horyzontalną, które charakteryzuje się tym, że „aktywność zawodowa kobiet koncentruje się w kilku dziedzinach zatrudnienia (np. edukacja, usługi, służba zdrowia), co sprowadza się do stłoczenia kobiet w wybranych, z reguły mniej płatnych sekcjach i zawodach. Natomiast aktywność zawodowa mężczyzn rozkłada się równomiernie na znacznie więcej dziedzin” [Gawrycka et al. 2008:29];
- tzw. *gendered organization* (płciowe „zakorzenie” wzorów organizacyjnych), czyli oczekiwanie pełnej dyspozycyjności bez względu na płeć, a zatem ignorowanie faktu macierzyństwa i wynagradzanie dyspozycyjności, mobilności itp. [Williams et al. 2012];



- tzw. męska ekskluzywność środowiska zawodowego (*old boys networks*) – sukces zawodowy zależy, pośrednio lub bezpośrednio, od akceptacji i przynależności do nieformalnych sieci zawodowo-towarzystkich, co jest warunkiem wymiany istotnych informacji, budowania reputacji i nawiązywania odpowiednich kontaktów [Zuckermann et al. 1991].

Podczas gdy ogółem na świecie liczba kobiet jest nieznacznie niższa niż liczba mężczyzn<sup>7</sup>, to w Europie jest wyższa: średnia europejska wynosi 51%, a w Polsce kobiety stanowią 52% społeczeństwa<sup>8</sup>. Dlatego istotne wydaje podejmowanie badań nad wpływem płci i uwarunkowań kulturowych na karierę międzynarodową jednostek.

## Wyniki badań własnych

### Metoda i pytania badawcze

Ze względu na cel badawczy, którym było pogłębienie wiedzy o czynnikach kulturowych wpływających na międzynarodową karierę<sup>9</sup> z uwzględnieniem płci, zdecydowano się na badania eksploracyjne. W związku ze stale zwiększającą się liczbą przemieszczeń międzynarodowych, zarówno osób, jak i kapitału, tematyka czynników wspierających lub utrudniających karierę zawodową jest przedmiotem dużego zainteresowania badaczy<sup>10</sup>. Podobnie rzecz się ma z zagadnieniami związanymi z pozycją społeczną i zawodową kobiet<sup>11</sup>. Relatywnie rzadko podejmowany jest jednak temat kobiecych karier międzynarodowych z uwzględnieniem aspektu różnic międzykulturowych. Dlatego głównym celem prezentowanych w tym artykule badań było określenie czynników mogących stanowić szansę lub barierę w międzynarodowej karierze zawodowej kobiet i mężczyzn z uwzględnieniem perspektywy kulturowej.

Przeprowadzone badanie w pewnym zakresie ma charakter eksploracyjny, gdyż pozwala wnioskować, co powoduje (przyczyna) określone rezultaty (skutek). Jednak ze względu na przyjętą metodę badawczą (dobór celowy), jego wyniki nie pozwalają na daleko idące uogólnienia. Jako narzędzie zbierania danych zastosowano pogłębiony wywiad częściowo ustrukturyzowany. Przeprowadzono 10 indywidualnych wywiadów. W tabeli 2 przedstawiono problemy i pytania badawcze.

Respondenci byli zróżnicowani pod względem płci, kraju pochodzenia oraz liczby kultur, z którymi mieli do czynienia w życiu zawodowym. Wśród 10 objętych badaniem osób było 7 kobiet i 3 mężczyzn. Ważnym kryterium doboru respondentów było międzykulturowe doświadczenie zawodowe. Aż 6 spośród 10 osób deklarowało, że pracowało w więcej niż dwóch otoczeniach kulturowych innych niż własne. Oznacza to, że oprócz funkcjonowania w międzynarodowym środowisku, mieszkały w kilku krajach. Osoby biorące udział w badaniu pochodziły z różnych krajów. Wszystkie posiadały wyższe wykształcenie i pracowały na relatywnie wysokich stanowiskach.

### Role społeczne uwarunkowane kulturowo: wpływ płci na międzynarodową karierę zawodową

Wszyscy badani stwierdzili, że płeć nie ma wpływu na międzynarodową karierę zawodową. Jednak w trakcie wywiadu dodawały: *ale to zależy ... To zależy na jakim stanowisku* – mówi Polka pracująca w Wielkiej Brytanii. Potwierdzają to inni respondenci, wskazując, że płeć może być atutem, gdy chodzi o pracę na niższych i gorzej płatnych stanowiskach. *W Wielkiej Brytanii chętnie zatrudnia się ko-*

**Tabela 2.** Problemy i pytania badawcze

Główny problem badawczy Wpływ płci i pochodzenia etnicznego na międzynarodową karierę zawodową	
Szczegółowy problem badawczy I Wpływ płci na międzynarodową karierę zawodową	Szczegółowy problem badawczy II Wpływ pochodzenia etnicznego na międzynarodową karierę zawodową
Pytania badawcze: Czy płeć wpływa na międzynarodową karierę zawodową? Jeśli tak, to w jaki sposób? Czy pozycja społeczna związana z płcią ma związek z kulturą etniczną? Jeśli tak, to jaki? Czy pochodzenie etniczne wpływa na międzynarodową karierę zawodową? Jeśli tak, to w jaki sposób? Czy istnieją podobieństwa lub różnice w relacjach zawodowych pomiędzy krajem pochodzenia a środowiskiem, w którym się pracuje? Jeśli tak, to jakie? Jak mogą wpływać na przebieg kariery zawodowej?	

biety w gastronomii, jako opiekunki lub asystentki w korporacjach. Są to prace słabo opłacane i nie dające perspektywy awansu. Uważa się, że kobiety się ich podejmą i będą dobrze pracować, bo nie mają innego wyjścia. Muszą utrzymać siebie i czasem dzieci. Będą się starały. Opinię tę podziela większość respondentów. Wskazują oni także na czynnik kraju pochodzenia, który dodatkowo wzmacnia możliwość zatrudnienia w mniej prestiżowych pracach: *Jeżeli jesteś Polką, zawsze znajdziesz pracę na stanowisku, które nie jest atrakcyjne dla osób stąd, ale żeby zrobić karierę, to już zupełnie inna sprawa.*

Nie uzyskano odpowiedzi twierdzącej na pytanie, czy kariery kobiet są blokowane lub utrudniane. Odpowiedzi były opisowe, ze wskazaniem na konkretne przykłady. *Jeżeli posiadasz odpowiednie wykształcenie i doświadczenie, możesz awansować. Do pewnego pułapu płeć nie ma znaczenia. Może nawet być atutem w korporacjach, które stawiają na różnorodność – twierdzi Polka zatrudniona w dużej korporacji. Na wyższych stanowiskach robi się ciasno. Tam mężczyźni częściej się okopują – dodaje. To zależy od branży. Tam, gdzie ja pracuję (Uniwersytet, przyp. autorki) nie zauważyłam różnicy w traktowaniu kobiet w inny sposób niż mężczyzn – mówi inna. Kryterium branży potwierdza respondent z Włoch pracujący w budownictwie: dla mnie nie ma znaczenia czy zatrudniam mężczyznę czy kobietę. Jednak jest mało kobiet inżynierów, szczególnie z odpowiednim doświadczeniem, dlatego nie mam wyboru.*

Inne zagadnienie, które wyraźnie było zaznaczone w wypowiedziach, dotyczy aspiracji i oceny własnych możliwości kobiet. *Przy wyborze nie kieruję się tym, czy jest to mężczyzna czy kobieta. Zazwyczaj zgłaszają się sami mężczyźni i nie ma z czego wybierać – stwierdza menedżer wyższego szczebla z Kanady. Na pytanie, z czego to wynika, nie znajduje jednoznacznej odpowiedzi. Jednak inni respondenci wskazują na kilka istotnych czynników, takich jak, oprócz wykształcenia i doświadczenia w niektórych obszarach, mniejszą orientację na karierę zawodową, często związaną z podążaniem za karierą męża/partnera i skupieniem się na opiece nad domem, wysoki poziom krytycyzmu w stosunku do siebie, brak pewności siebie. Oboje nie możemy poświęcić się karierze. Ponieważ stawiamy na męża, ja obniżam loty. Nie mogłabym poświęcić tyle czasu i energii pracy. Szukam dla siebie innych rozwiązań – stwierdza Niemka realizująca się zawodowo w organizacjach pozarządowych. Gdybym zdecydowała się na karierę w pełnym wymiarze, pewnie nie*

*miałoby znaczenia, że jestem kobietą – dodaje. Taki punkt widzenia podziela Polak, menedżer wysokiego szczebla w korporacji: z mojego doświadczenia wynika, że kobiety są znacznie mniej chętne do pracy na niektórych stanowiskach, bo nie godzą się na nienormowany czas pracy, konieczność nadgodzin, presję związaną z odpowiedzialnością i niekiedy konieczność mobilności. Dwie inne respondentki (Kanadyjka i Polka) zgodnie stwierdzają: to raczej kwestia indywidualnych cech, niż płci. Kanadyjka uzupełnia: nigdy się nad tym nie zastanawiałam. Byłam oceniana ze względu na moje kompetencje, a przynajmniej tak mi się wydaje. Podobnego zdania jest Polka: nigdy nie czułam się dyskryminowana jako kobieta, ale też nigdy właściwie się nad tym nie zastanawiałam. Jeżeli jakaś pozycja wydawała mi się interesująca, aplikowałam i na ogół ją dostawałam (śmiech). W mojej korporacji nie ma zgody na jakąkolwiek formę dyskryminacji. Ale to firma skandynawska (śmiech). Mimo to jeszcze dziesięć lat temu, jakimś dziwnym zbiegiem okoliczności, najwyższe stanowiska zajmowali Szwedzi, faceci oczywiście (śmiech) – stwierdza inna. Wszystkie respondentki i dwóch z trzech respondentów zgodziły się z twierdzeniem, że mimo wszystko kobieta musi być przynajmniej trochę lepsza od mężczyzny. Polka z bogatym międzynarodowym doświadczeniem biznesowym jest przekonana, że płeć ma znaczenie, ponieważ jesteśmy wychowywani w sposób, który następnie określa nasze podejście do kariery i dodaje: porównując z kobietami z innych krajów, my Polki jesteśmy mniej aktywne zawodowo, chociaż jesteśmy przedsiębiorcze, mamy tendencję do zamykania się w strefie komfortu. Obserwuję brak odwagi biznesowej, brak poczucia własnej wartości. Ja? Chyba jestem jednak inna (...) również dlatego, że jestem sobą. Kobiety często realizują męski model w biznesie, bo uważają, że tak jest łatwiej. W dalszej części wywiadu uściśliła swoje stanowisko wyjaśniając, że tak długo płeć nie jest barierą w karierze, jak długo same sobie jej nie postawimy.*

Można zatem założyć, że płeć nie odgrywa kluczowej roli w międzynarodowej karierze zawodowej. Ewentualnych barier można by poszukiwać w indywidualnym lub uwarunkowanym kulturowo podejściu do roli kobiety w społeczeństwie. Wyniki badania wskazują na odchylenie od skryptu kulturowego w przypadku kultur o wysokim wskaźniku męskości, takich jak Polska (64), Wielka Brytania (66) czy Włochy (70), a potwierdzają jednocześnie zgodność ze skrytem kulturowym, w którym wskaźnik męskości jest niski (Norwegia – 8, Szwecja – 5)<sup>12</sup>.

## Wpływ pochodzenia etnicznego na międzynarodową karierę zawodową

Wszyscy respondenci stwierdzili, że nigdy nie spotkali się z dyskryminacją ze względu na pochodzenie etniczne. Jednak siedmiu na dziesięciu zetknęło się ze zjawiskiem preferowania osób z własnego kręgu kulturowego przy awansie: *Włoch zawsze wybierze Włocha, chyba że nie ma wyboru* – kategorię stwierdza dwoje respondentów (Włoch i Polka), *nie tylko we Włoszech, wszędzie*. Nieco inaczej sytuacja wygląda w Wielkiej Brytanii: *to raczej rodzaj klubu dżentelmenów, niż dyskryminacja etniczna. Jeśli chodzisz do odpowiednich szkół i masz odpowiednią pozycję społeczną nieważne, czy jesteś Hindusem, Polakiem, Anglikiem, czy kimkolwiek innym, jesteś swój*. Interesująco wypada to w porównaniu z Polską, gdzie *bycie Polakiem nie daje pozycji uprzywilejowanej wśród innych Polaków, słabo się wspieramy w pracy*. Sytuacja, w której ktoś jest faworyzowany ze względu na przynależność etniczną lub społeczną, jest akceptowana przez Polaków. Wynika to z faktu, że społeczeństwo polskie charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem dystansu władzy (68). Może to być czynnik niesprzyjający w karierze zawodowej, gdyż *są mało decyzyjni i samodzielni. Oczekują szczegółowych instrukcji. Nie chcą ponosić odpowiedzialności* – mówi o Polakach Kanadyjczyk. Ma to szczególne znaczenie w przypadku kontaktu z kulturami o niskim wskaźniku dystansu władzy, takimi jak Kanada (39), Wielka Brytania (35) czy Szwecja (31), gdzie ceni się i nagradza relacje partnerskie, inicjatywę, decyzyjność i gotowość do przyjmowania odpowiedzialności. Z drugiej strony respondenci, wszyscy z doświadczeniem w biznesie międzynarodowym, deklarują duże dostosowanie do obowiązującej kultury organizacyjnej, co wskazuje przesuwanie się kulturowego paradygmatu etnicznego w kierunku paradygmatu zawodowego [Dancewicz 2015b].

Pomiędzy wskaźnikiem dystansu władzy i wskaźnikiem indywidualizmu dostrzec można pewne zależności. W większości krajów o niskim wskaźniku dystansu władzy występuje wysoki wskaźnik indywidualizmu, zaś silna zależność od grupy skutkuje silną zależnością od władzy i akceptacją takiego stanu rzeczy<sup>13</sup>. Osoby biorące udział w badaniu należą do kultur zróżnicowanych pod względem stopnia indywidualizmu. Wskaźnik ten wynosi odpowiednio dla Polski – 60, dla Niemiec – 67, dla Włoch – 76, a dla Kanady – 80. Oznacza to, że może występo-

wać antagonizm w podejściu do odpowiedzialności, samodzielności, relacyjności, ale też stopnia relatywizmu etycznego.

W przypadku zetknięcia się kultury o relatywnie niskim wskaźniku indywidualizmu, takiej jak polska, z kulturą o wysokim wskaźniku indywidualizmu, takiej jak brytyjska, może dochodzić do pewnego rodzaju dysonansu kognitywnego, prowadzącego do braku wzajemnego zrozumienia i ograniczeń w karierze zawodowej. *Brytyjczycy są skupieni na sobie. Zajmują się sobą i swoim życiem. Polacy bardzo obserwują, oceniają innych i porównują ich ze sobą* – mówi Polka pracująca w Londynie. *Nie mają problemu z mówieniem o sobie dobrze. My (Polacy, przyp. autorki) uważamy, że tak nie wypada. Krępujemy się zabrać głos, jeżeli nie jesteśmy pewni, że mamy coś naprawdę genialnego do powiedzenia. Oni się nie przejmują. My jesteśmy nadmiernie skromni, mamy problem z przyjmowaniem pochwał i byciem na widoku, mówieniem o swoich zasługach. Jesteśmy rozczarowani, że nikt nie docenia tych wspańiałych cech i nie dostrzega naszej prawdziwej wartości (śmiech). To przeszkadza w awansie. Frustruje nas, że ktoś inny dostaje stanowisko, które powinniśmy dostać my, chociaż jest dużo słabszy, ale oni po prostu nie wiedzą, że jesteśmy lepsi. My o tym nie mówimy, a oni nie mają czasu, żeby to zauważyć*.

Inna respondentka zwraca uwagę na relacje międzyludzkie: *Są takie powierzchowne i interesowne. Brytyjczycy są tacy uprzejmi, że trudno odczytać ich intencje, może dlatego trudno się z nimi naprawdę zaprzyjaźnić. Irytujące są wspólne wyjścia po pracy. Nie możesz odmówić wspólnego wyjścia z obcymi ludźmi, których niekoniecznie lubisz. I te puste rozmowy. Masz wrażenie, że interesują się tobą, jak mają interes. Nawet jak nawiążesz lepszą relację, nie możesz na nich do końca liczyć, bo zasady obowiązują tak czy inaczej*.

Ostatnie zdanie dotyka problemu relatywizmu etycznego. Respondenci podkreślą znaczenie zasad w kulturze brytyjskiej. Polacy zasady traktują dużo bardziej uznaniowo i nawet jeśli tego nie wykorzystują, próbują znaleźć możliwości ich obejścia pod warunkiem, że nie zostanie to odkryte. Tę tendencję potwierdzają inni respondenci w odniesieniu m.in. do kultury japońskiej.

Wypowiedzi respondentów dotyczące Polaków i Brytyjczyków potwierdzają różnice kulturowe, wynikające ze stopnia unikania niepewności. Polska reprezentuje kulturę o bardzo wysokim wskaźniku unikania niepewności (93), zaś dla Wielkiej Brytanii



wskaźnik ten jest bardzo niski i wynosi 35. Z relacji osób badanych wynika, że chociaż Polacy są skłonni do podejmowania ryzyka, to przewidywalność stosunków społecznych i przyszłości zajmuje wysokie miejsce na ich liście priorytetów i wpływa na ich poczucie bezpieczeństwa. Może to mieć przełożenie na efektywność w środowisku biznesowym, które jeśli oparte jest na euroatlantyckim modelu (np. brytyjskim), promuje postrzeganie niepewności jako szansy. Słabe unikanie niepewności oznacza także, że jeśli istnieją jakieś przepisy, które nie są przestrzegane, to należy je zmienić. Polacy, jak zgodnie twierdzą respondenci, stykając się z przepisami, które nie przystają do rzeczywistości, zwykle szukają drogi, aby je obejść, co bywa postrzegane jako nieuczciwość. Z drugiej strony, jak mówi jedna z respondentek: *podejmują (Polacy, przyp. autorki) wyzwania, ale w ramach procedur, a to bardzo dobrze wpisuje się w kulturę organizacji*. Inni badani potwierdzają tę opinię. Są także zgodni co do tego, że poczucie niepewności wzbudza w Polakach nerwowość, która może prowadzić do agresji i zmniejszonej tolerancji wobec inności. Takie zachowania odbierane są negatywnie w otoczeniu biznesowym.

Polska należy do krajów zorientowanych krótkoterminowo (wskaźnik na poziomie 38). Wypowiedzi respondentów potwierdzają gotowość do wypełniania społecznych, w tym zawodowych, zobowiązań bez względu na koszty. Dlatego potrafią ciężko i wytrwale pracować, czym zaskarbiają sobie opinię bardzo pracowitych, co podkreślają wszyscy respondenci. Ponieważ jednak nastawieni są na szybką gratyfikację, źle znoszą przedłużające się godziny pracy, które nie prowadzą do określonego efektu. To z kolei może dawać wrażenie słabego zaangażowania, co potwierdzają wypowiedzi respondentów, szczególnie z kultur zorientowanych bardziej długoterminowo (Niemcy, Włochy, Wielka Brytania), których członkowie znacznie bardziej są skłonni do wyrzeczeń i rezygnacji z życia prywatnego.

## Wnioski

Badanie nie wykazało relewantnego wpływu płci na międzynarodową karierę zawodową. Bariera może być relatywnie mała liczba kobiet z odpowiednim wykształceniem i doświadczeniem w niektórych zawodach. Mniejsza determinacja kobiet w dążeniu do awansu może wynikać z orientacji na dom i karierę partnera. Z badania wynika, że decydujące może być indywidualne lub uwarunkowane kulturowo postrzeganie roli kobiety w społeczeństwie. Może mieć to związek z kulturowym podejściem do społeczne-

go podziału ról ze względu na płeć. Polskie społeczeństwo, podobnie jak niemieckie, włoskie i brytyjskie, charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem męskości. Stąd pomimo braku nacisku organizacyjnego, jak zgodnie stwierdzają respondenci, kobiety wywodzące się z tych kultur i podejmujące rywalizację zawodową czują silną potrzebę udowodnienia swojej wartości.

Wyniki badań nie wskazują jednoznacznie na wpływ pochodzenia etnicznego na międzynarodową karierę zawodową. Wynika z nich jednak, że wyjście poza własny skrypt kulturowy jest praktycznie niemożliwe i może wpływać na karierę w określonych okolicznościach, szczególnie kryzysowych. Sygnalizuje to relatywizm i złożoność zagadnienia. Relatywizm związany z wpływem kultury etnicznej na przebieg kariery pojawia się w wypowiedziach respondentów w kontekście kultury organizacji. Wskazuje na wysoki poziom dostosowania do kultury organizacji, czasami w opozycji do kultury narodowej. Silnie akcentowana była cezura wiekowa w odniesieniu do Polaków. Według osób badanych młodzi Polacy prezentują inne postawy niż ich rodzice, co wpływa na wartości wymiarów kulturowych. Aczkolwiek zjawisko to obserwowali także w innych kulturach, w przypadku Polski uznawali je za szczególnie istotne. Wiąże się to z dyfuzją wartości dominującej dotychczas kultury anglosaskiej oraz wywodzącego się z tejże modelu biznesowego, a zatem określonej kultury organizacyjnej. Cechy właściwe kulturze etnicznej eksponowane są najczęściej w sytuacjach mniejszej stabilności, np. podczas kryzysu lub konfliktu. Wówczas mogą wpływać na sytuację zawodową.

Formuła badania, jaką był wywiad swobodny oraz brak ograniczenia czasowego, w większości przypadków powodowała naturalne przejście w formę *storytelling*. W rezultacie wypowiedzi respondentów wybiegały poza ramy niniejszej pracy. Jednocześnie dostarczały obszernej wiedzy na temat osobistych doświadczeń i refleksji, co pozwoliło na głębszy wgląd w kwestię możliwych szans i zagrożeń dotyczących międzynarodowej kariery zawodowej w kontekście kulturowym. Wszystkie badane osoby posiadały bogate doświadczenie biznesowe w środowisku międzykulturowym. Jednak w trakcie rozmów okazało się, że zostało to okupione wieloma trudnymi i kosztownymi próbami. Wielu z nich podczas rozmowy dowiadywało się, czym są wymiary kulturowe i jak wiedza na ten temat może wpływać na efektywność zawodową oraz na rozumienie własnych postaw i zachowań. Niejednokrotnie wyrażali frustrację z po-



wodu własnej niewiedzy i prosili o więcej informacji. Można z tego wyciągnąć wniosek, że poziom wiedzy na temat różnic międzykulturowych w środowisku biznesowym jest relatywnie niski. Wypowiedzi respondentów wskazywały jednoznacznie na realne i potencjalne skutki tego rodzaju ignorancji dla osobistej i korporacyjnej efektywności biznesowej. Dla tego zasadne wydaje się rekomendowanie dostarczania wiedzy międzykulturowej uczestnikom organizacji międzynarodowych w postaci treningów czy warsztatów. Podnoszenie poziomu kompetencji międzykulturowej może bowiem przyczynić się do ograniczenia błędów i pomyłek, które mogą mieć wymierny wpływ na efektywność biznesową. Dotyczy to w szczególności kadry menedżerskiej, w tym osób odpowiedzialnych za dział HR. Praca z ludźmi w burzliwym otoczeniu globalnym wymaga szczególnego podejścia. Jak wskazują badania, oprócz czynnika indywidualnego, wpływ na interakcje zawodowe ma czynnik kulturowy, zarówno etniczny, jak i organizacyjny.

## Zakończenie

Stała obecność korporacji ponadnarodowych w rzeczywistości gospodarczej na całym świecie oraz zwiększająca się liczba przemieszczeń międzynarodowych są elementami wpływającymi na obraz relacji w biznesie. Jednocześnie wzrasta aktywność zawodowa kobiet, które sięgają po stanowiska dotychczas zarezerwowane dla mężczyzn. Istotne zatem wydaje się badanie determinant, mogących wpływać na indywidualne kariery w zaistniałych okolicznościach. Poza aspektem indywidualnym może to mieć wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji.

Badania podjęte na potrzeby niniejszej pracy pozwoliły uzyskać odpowiedzi na pytania dotyczące możliwego wpływu płci i pochodzenia etnicznego na międzynarodową karierę zawodową. Wskazały także na istotną rolę, jaką odgrywa poziom kompetencji międzykulturowej w teście kariery.

Ze względu na ograniczenia wynikające z przyjętej metodyki badań nie udało się uzyskać odpowiedzi na wszystkie pytania. Ograniczenia wynikały z relatywnie małej reprezentatywności populacji, co nie pozwala na uogólnianie wniosków. Bariery w uzyskaniu większej liczby wywiadów były koszty oraz czasochłonność badań. Materiał uzyskany w trakcie badań wskazuje na rozległość przedmiotowego zagadnienia i jest wskazaniem do dalszej eksploracji.

Oprócz waloru poznawczego badania w tym zakresie mogą mieć implikacje praktyczne dla biznesu. Mogą także przyczynić się do zmniejszenia stresu osób podejmujących pracę w otoczeniu międzynarodowym i wpływać na przebieg ich kariery zawodowej.

- <sup>1</sup> W literaturze przedmiotu rozróżnia się pojęcie kultury etnicznej i narodowej [Kłoskowska 1996:24; Paleczny 2008:81]. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że kultura naroduwa jest składową kultur etnicznych wchodzących w jej skład.
- <sup>2</sup> Patrz diagram cebuli [Hofstede et al. 2011:20] i warstwowa struktura kultury narodowej [Trompenaars, Hampden-Turner 2002:37].
- <sup>3</sup> Funkcjonalistyczna teoria społeczeństwa, zwana także teorią równowagi społecznej [Parsons 2009].
- <sup>4</sup> Teoria konfliktu [Collins 1979].
- <sup>5</sup> <https://geert-hofstede.com/poland.html>
- <sup>6</sup> Patrz: [Zasada równości... 2010:83].
- <sup>7</sup> <https://www.census.gov/population/international/data/idb/worldpop.php>
- <sup>8</sup> [file:///C:/Users/User/Downloads/sytuacja\\_demograficzna\\_polski\\_na\\_tle\\_europy%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/sytuacja_demograficzna_polski_na_tle_europy%20(1).pdf)
- <sup>9</sup> Tu rozumiana jako praca w kraju innym niż kraj pochodzenia, bez rozróżniania sposobu jej realizacji (ekspatriant, emigrant, samoinicjujący ekspatriant).
- <sup>10</sup> W Polsce tymi zagadnieniami zajmują się m.in. M. Rozkwitalska, S. Przytuła.
- <sup>11</sup> Tematyka podejmowana zarówno przez naukowców, np. [Lisowska 2010], jak i środowiska biznesowe, np. Deloitte [Kobieta i władza... 2012] czy Hays [Kobiety na rynku... 2017].
- <sup>12</sup> Wszystkie wartości dotyczące wskaźników kulturowych na podstawie: <https://geerthofstede.com/countries.html>
- <sup>13</sup> Analiza na podstawie narodowych wymiarów kultury, jak w przypisie 12.

## Bibliografia

- Boski P. [2010], *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Burszta W.J. [1998], *Antropologia kultury*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Collins R. [1979], *The credential society. An historical sociology of education and stratification*, Academic Press, New York.
- Dancewicz B. [2015a], *Tam ojczyzna moja, gdzie serce moje. Przyczynek do badań nad tożsamością młodych, wykształconych Polaków mieszkających w Londynie*, w: *Młodzież w społeczeństwie wielokulturowym. Od małej ojczyzny do globalnego świata*, red. D. Wiśniewski, Difin, Warszawa.
- Dancewicz B. [2015b], *Zachowania etyczne w przedsiębiorstwach międzynarodowych a społeczna odpowiedzialność biznesu*, SAN, Łódź.
- Gawrycka M., Wasilczuk J., Zwiech P. [2008], *Szklany sufit i szklane ruchome schody – kobiety na rynku pracy*, CEDEWU, Warszawa.

- Goodman N. [2000], *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Herder J. [2000], *Myśli o filozofii dziejów*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. [2011], *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Katan D. [1999], *Translating cultures*, St. Jerome Publishing, Manchester.
- Kłóskowska A. [1996], *Kultury narodowe u korzeni*, PWN, Warszawa.
- Kobieta i władza w biznesie* [2012], Deloitte, Warszawa.
- Kobiety na rynku pracy* [2017], Hays, Warszawa.
- Kroeber A.I. [2002], *Istota kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Linton R. [1975], *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa.
- Lisowska E. [2010], *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- McLuhan M. [1968], *War and peace in the global village*, Bantam Books, New York.
- Ornacka K., Mańka J. [2011], *Gender mainstreaming w wybranych obszarach dyskryminacji w Polsce*, w: *Gender w społeczeństwie polskim*, red. K. Slany, J. Sruzik, K. Wojnicka, NOMOS, Kraków.
- Paleczny T. [2008], *Socjologia tożsamości*, Oficyna Wydawnicza AFN, Kraków.
- Parsons T. [2009], *System społeczny*, Nomos, Kraków.
- Sułkowski Ł. [2002], *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Sztompka P. [2005], *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Szymkowska-Bartyzel J. [2006], *Amerykański mit polski konsument, czyli reklamowe oblicza Ameryki*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. [1999], *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholas Brearley Publishing, London.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. [2002], *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Williams Ch.L., Muller Ch., Kilanski K. [2012], *Gendered organizations in the New Economy*, PMC, Bethesda.
- Zasada równości szans kobiet i mężczyzn w projektach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Poradnik* [2010], Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Zuckermann H., Cole J., Bruer J. [1991], *The Outer Circle. Women in the Scientific Community*, New York.