

**Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu**

**Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa**

**Zakład Studiów Strategicznych**

**ALEKSANDRA PANEK**

**Znaczenie i ewolucja dyplomacji biznesowej w XXI wieku**

**Praca doktorska**

**przygotowana pod kierunkiem**

**prof. dr. hab. Sebastiana Wojciechowskiego**

**promotor pomocniczy**

**dr Anna Sakson-Boulet**

**Poznań 2023**

## Spis treści

Wykaz skrótów .....	4
WSTĘP .....	11
<b>Rozdział I</b>	
<b>ZNACZENIE I EWOLUCJA DYPLOMACJI .....</b>	<b>26</b>
1. Pojęcie i istota dyplomacji .....	26
2. Funkcje dyplomatyczne.....	32
3. Sposób organizacji dyplomacji – rys historyczny, struktura i kompetencje .....	40
4. Dyplomacja a polityka zagraniczna i wewnętrzna.....	53
5. Ewolucja dyplomacji w XXI wieku .....	60
<b>Rozdział II</b>	
<b>KSZTAŁTOWANIE SIĘ DYPLOMACJI BIZNESOWEJ.....</b>	<b>70</b>
1. Gospodarcze podłoże dyplomacji .....	70
2. Rozwój i realizacja dyplomacji ekonomicznej .....	79
3. Znaczenie i pozycja korporacji transnarodowych w XXI wieku .....	92
4. Pojęcie i istota dyplomacji biznesowej .....	105
<b>Rozdział III</b>	
<b>REALIZACJA FUNKCJI DYPLOMATYCZNYCH W BIZNESIE .....</b>	<b>115</b>
1. Sprawowanie funkcji reprezentacyjnej przez kadrę zarządzającą i pracowników niższego szczebla .....	115
2. Dbłość o ochronę interesów firmy w przestrzeni publicznej .....	124
3. Wypełnianie funkcji negocjacyjnej na poziomie organizacji .....	134
4. Zarządzanie funkcją informacyjną w wymiarze zewnętrznym i wewnętrznym .....	140
5. Realizacja funkcji promocyjnej wobec otoczenia przedsiębiorstwa.....	149
6. Przejawy sprawowania funkcji konsularnej wobec ekspatów .....	159

## **Rozdział IV**

### **ZNACZENIE KOMPETENCJI DYPLMATYCZNYCH W BIZNESIE 165**

1. Rola wiedzy politycznej, gospodarczej i społecznej w „świecie VUCA” ..... 165
2. Umiejętności analityczne, krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów w erze informacji ..... 174
3. Istota kompetencji międzykulturowych w międzynarodowym środowisku pracy ..... 181
4. Znaczenie kompetencji miękkich w biznesie..... 192

### **ZAKOŃCZENIE..... 198**

### **SPIS RYSUNKÓW, SCHEMATÓW, TABEL I WYKRESÓW..... 220**

### **BIBLIOGRAFIA..... 223**

## Wykaz skrótów

<b>ABSL</b>	Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ang. <i>Association of Business Service Leaders</i> )
<b>ATC21S</b>	Program oceny i nauki umiejętności XXI wieku (ang. <i>Assessment and Teaching for the 21st Century Skills</i> )
<b>B2B</b>	Komunikacja z klientami biznesowymi (ang. <i>Business to Business Communication</i> )
<b>B2C</b>	Komunikacja z klientami indywidualnymi (ang. <i>Business to Consumer Communication</i> )
<b>BPO</b>	Outsourcing Procesów Biznesowych (ang. <i>Business Process Outsourcing</i> )
<b>BSS</b>	Sektor Usług Biznesowych (ang. <i>Business Services Sector</i> )
<b>CD</b>	Korpus dyplomatyczny (fr. <i>Corps Diplomatique</i> )
<b>CEO</b>	Dyrektor zarządzający (ang. <i>Chief Executive Officer</i> )
<b>COIG</b>	Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej

<b>COR</b>	Komitet Regionów (ang. <i>European Committee of the Regions</i> )
<b>CSR</b>	Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. <i>Corporate Social Responsibility</i> )
<b>EB</b>	Budowanie marki pracodawcy (ang. <i>Employer Branding</i> )
<b>ESDZ</b>	Europejska Służba Działań Zewnętrznych
<b>Eurostat</b>	Europejski Urząd Statystyczny (ang. <i>European Statistical Office</i> )
<b>FOB</b>	Forum Odpowiedzialnego Biznesu
<b>GATT</b>	Układ Ogólny w Sprawie Cel i Handlu (ang. <i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> )
<b>GBS</b>	Globalne Centra Usług Biznesowych (ang. <i>Global Business Services</i> )
<b>GRECO</b>	Grupa Państw przeciwko Korupcji (ang. <i>Group of States against Corruption</i> )
<b>HR</b>	Zasoby ludzkie (ang. <i>Human Resources</i> )
<b>IC</b>	Komunikacja wewnętrzna (ang. <i>Internal Communication</i> )

<b>ICT</b>	Technologie informacyjne i komunikacyjne (ang. <i>Information and Communications Technology</i> )
<b>IDV</b>	Kolektywizm i indywidualizm (jeden z wymiarów kultury wg Geerta Hofstede) (ang. <i>Individualism</i> )
<b>IGOs</b>	Organizacje międzyrządowe (ang. <i>Inter-Governmental Organizations</i> )
<b>ILO</b>	Międzynarodowa Organizacja Pracy (ang. <i>International Labour Organization</i> )
<b>IOM</b>	Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji (ang. <i>International Organization for Migration</i> )
<b>IT</b>	Technologia informacyjna (ang. <i>Information Technology</i> )
<b>IVR</b>	Przyzwolenie (jeden z wymiarów kultury wg Geerta Hofstede) (ang. <i>Indulgence</i> )
<b>KPI</b>	Kluczowe wskaźniki efektywności (ang. <i>Key Performance Indicators</i> )
<b>KPRM</b>	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
<b>L&amp;D</b>	Uczenie się i rozwój (ang. <i>Learning &amp; Development</i> )

<b>LGBT</b>	Lesbijki, geje, osoby biseksualne, osoby transpłciowe (ang. <i>Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender</i> )
<b>LTO</b>	Orientacja długoterminowa (jeden z wymiarów kultury wg Geerta Hofstede) (ang. <i>Long Term Orientation</i> )
<b>M&amp;A</b>	Fuzje i przejęcia (ang. <i>Mergers and Acquisitions</i> )
<b>MAS</b>	Męskość i kobiecość (jeden z wymiarów kultury wg Geerta Hofstede) (ang. <i>Masculinity</i> )
<b>MFW</b>	Międzynarodowy Fundusz Walutowy
<b>MNC</b>	Korporacja wielonarodowa (ang. <i>Multinational Corporation</i> )
<b>MNE</b>	Przedsiębiorstwo wielonarodowe (ang. <i>Multinational Enterprise</i> )
<b>MR</b>	Relacje z mediami (ang. <i>Media Relations</i> )
<b>MRiT</b>	Ministerstwo Rozwoju i Technologii
<b>NGOs</b>	Organizacje pozarządowe (ang. <i>Non-Governmental Organizations</i> )

<b>OECD</b>	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. <i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i> )
<b>OIP</b>	Program ONZ „Ropa za żywność” (ang. <i>Oil-for-Food Programme</i> )
<b>P21</b>	Partnerstwo na rzecz nauki kompetencji XXI wieku (ang. <i>Partnership for 21st Century Learning</i> )
<b>PA</b>	Sprawy publiczne (ang. <i>Public Affairs</i> )
<b>PAIH</b>	Polska Agencja Inwestycji i Handlu
<b>PARP</b>	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
<b>PDI</b>	Dystans władzy (jeden z wymiarów kultury wg Geerta Hofstede) (ang. <i>Power Distance Index</i> )
<b>PEST</b>	Czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne (ang. <i>Political, Economic, Social, Technological</i> )
<b>PESTLE</b>	Czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne, środowiskowe (ang. <i>Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental</i> )



<b>Pewex</b>	Przedsiębiorstwo Eksportu Wewnętrznego
<b>PPPŻ</b>	Polska Federacja Producentów Żywności
<b>PR</b>	Budowanie wizerunku (ang. <i>Public Relations</i> )
<b>R&amp;D</b>	Badania i rozwój (ang. <i>Research &amp; Development</i> )
<b>RCEP</b>	Regionalne Kompleksowe Partnerstwo Gospodarcze (ang. <i>Regional Comprehensive Economic Partnership</i> )
<b>RWPG</b>	Rada Wzajemnej Pomocy Gospodarczej
<b>SSC</b>	Centra Usług Wspólnych (ang. <i>Shared Services Centers</i> )
<b>SWIFT</b>	Stowarzyszenie na rzecz Światowej Międzybankowej Telekomunikacji Finansowej (ang. <i>Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication</i> )
<b>TK</b>	Trybunał Konstytucyjny
<b>TNC</b>	Korporacja transnarodowa (ang. <i>Transnational Corporation</i> )

<b>UAI</b>	Unikanie niepewności (jeden z wymiarów kultury wg Geerta Hofstede) (ang. <i>Uncertainty Avoidance Index</i> )
<b>UNCTAD</b>	Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (ang. <i>United Nations Conference on Trade and Development</i> )
<b>WTO</b>	Światowa Organizacja Handlu (ang. <i>World Trade Organisation</i> )
<b>VUCA</b>	Zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność (ang. <i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i> )

## WSTĘP

### Istota problemu

Dyplomacja to dziedzina, która nie tylko posiada wielowiekową tradycję, ale też często wywołuje jednoznaczne skojarzenia. Utożsamiana jest ona ze sferą polityki, aktywnością państwa na arenie międzynarodowej, ambasadami czy dyplomatami cechującymi się zręcznym postępowaniem wobec innych. Choć takie rozumienie dyplomacji jest zgodne z rzeczywistością, to jej istota znacznie ewoluowała na przestrzeni lat, w tym w szczególności w XXI wieku<sup>1</sup>.

Wzrost liczby i poziomu zaangażowania podmiotów na arenie międzynarodowej sprawiły, że współczesne środowisko dyplomatyczne charakteryzuje się splotem interakcji pomiędzy państwowymi i niepaństwowymi aktorami. Aktywnymi uczestnikami na scenie globalnej stały się organizacje międzynarodowe, organizacje pozarządowe czy też największe światowe przedsiębiorstwa. Jednocześnie wraz z postępującymi procesami globalizacji, rozszerzył się zakres problemów globalnych i zagadnień będących przedmiotem dyplomacji. O ile wcześniej jej domeną były przede wszystkim kwestie wojny i pokoju, wchodzących w skład tzw. „wysokiej polityki”, o tyle obecnie w kręgu jej zainteresowań są również sprawy m.in. z obszaru praw człowieka, ochrony środowiska czy gospodarki, zaliczane do tzw. „niskiej polityki”, które wymagają zaangażowania różnych środowisk. To wszystko sprawia, że wyłącznie państwowcentryczne rozumienie dyplomacji traci na aktualności<sup>2</sup>.

Ewolucja podmiotowa i przedmiotowa dyplomacji doprowadziły zatem nie tylko do szerszego rozumienia tego zagadnienia, ale także do powstania jej nowych odmian. Mając na uwadze, że zarówno jednymi z kluczowym aktorów na scenie globalnej stały się globalne koncerny, a także fakt, że wśród głównych kwestii będących dzisiaj przedmiotem rokowań na forum międzynarodowym są sprawy gospodarcze, nastąpiło zbliżenie się do siebie świata dyplomacji i biznesu. Z jednej strony przejawia się to w ekonomizacji polityki zagranicznej państw

---

<sup>1</sup> P. Sharp, *Diplomacy in the 21st Century. A Brief Introduction*, New York 2019, s. 3.

<sup>2</sup> B. Surmacz, *Wstęp*, [w:] *Nowe oblicza dyplomacji*, (red.) B. Surmacz, Lublin 2013, s. 9-10.

i realizowaniu przez nie dyplomacji ekonomicznej. Z drugiej strony powoduje to wzrost dyplomatycznej aktywności przedsiębiorstw, która przyczyniła się do rozwoju pojęcia dyplomacji biznesowej<sup>3</sup>.

Wśród wszystkich podmiotów biznesowych to korporacje transnarodowe przejawiają największą dynamikę dyplomatyczną. Ze względu na swoją pozycję, mają często większy wpływ na sprawy globalne niż niejedno państwo, co zwiększa ich zaangażowanie na forum międzynarodowym. W gronie 200 największych podmiotów gospodarczych na świecie ponad 3/4 to korporacje, a niespełna 1/4 stanowią państwa<sup>4</sup>. Ponadto ze względu na swój szeroki zasięg i skalę działania, przedsiębiorstwa te muszą nieustannie wchodzić w interakcje z licznym gronem interesariuszy: przedstawicielami rządów, organizacjami pozarządowymi, mediami czy pracownikami<sup>5</sup>. W rezultacie aby w pełni wykorzystać swój potencjał, jak podkreśla Raymond Saner i Lichia Yiu, niezbędne staje się rozwijanie przez nie własnych zdolności i kompetencji dyplomatycznych, aby skutecznie wpływać na swoje otoczenie zarówno w kraju, jak i za granicą<sup>6</sup>.

Choć samo pojęcie dyplomacji biznesowej jest nowe, a korporacje nie posiadają w swoich strukturach departamentów odpowiedzialnych za jej realizację, to o ich dyplomatycznej aktywności świadczą codzienne zadania wypełniane przez przedstawicieli różnych zespołów i specjalizacji. Rynkiem, na którym w szczególności można to zaobserwować, jest rynek polski, gdzie obecne są liczne globalne koncerny. Choć rozpoczęły one ekspansję w tej części świata dopiero pod koniec XX wieku, to w XXI wieku stały się najliczniejszą grupą podmiotów wśród największych przedsiębiorstw działających w Polsce<sup>7</sup>. Ich obecność pozwala zatem na obserwację działań dyplomatycznych korporacji transnarodowych nie tylko z poziomu centrali, ale także zagranicznej filii.

---

<sup>3</sup> E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i znaczenie w polityce zagranicznej państwa*, Kraków 2007, s. 54.

<sup>4</sup> Global Justice Now, *69 of the richest 100 entities on the planet are corporations, not governments, figures show*, <https://www.globaljustice.org.uk/news/69-richest-100-entities-planet-are-corporations-not-governments-figures-show/> (data dostępu: 4.04.2022).

<sup>5</sup> H. Ruël, *Business Diplomacy by Multinational Corporations*, United Kingdom 2022, s. 1.

<sup>6</sup> R. Saner, L. Yiu, *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times*, „Discussion Papers in Diplomacy”, no. 84, 2003, s. 13, <https://tiny.pl/9sjgd> (data dostępu: 23.02.2022).

<sup>7</sup> Money, *Najwięksi 2021*, <https://www.money.pl/ranking-firm/2021/> (data dostępu: 1.04.2022).

## Przedmiot pracy

Uwzględniając powyższe, przedmiotem analizy jest znaczenie i ewolucja dyplomacji biznesowej w XXI wieku badana przez pryzmat aktywności korporacji transnarodowych. Ocenie poddana została działalność zagranicznych przedsiębiorstw, które w Polsce posiadają swoje oddziały/filie, a także aktywność polskich podmiotów prowadzących ekspansję zagraniczną.

Dla przejrzystości wywodu konieczne jest zdefiniowanie kluczowych pojęć, w tym terminów „dyplomacja”, „dyplomacja biznesowa” oraz „korporacje transnarodowe”. Choć w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji wymienionych pojęć, dla potrzeby pracy zastosowanie znajdują następujące ujęcia.

Według Juliana Sutora dyplomacja składa się z trzech głównych wymiarów. Po pierwsze odnosi się do całokształtu oficjalnej działalności upoważnionych do tego i wyspecjalizowanych organów państwa. Po drugie jest to zbiór metod i środków służących do osiągnięcia celów polityki zagranicznej państwa. Po trzecie jest to zespół wykwalifikowanych ludzi oraz całokształt aparatu organizacyjnego<sup>8</sup>. Choć definicja ta w sposób przejrzysty wskazuje na główne komponenty dyplomacji, to traktuje ją jako wyłączną kompetencję państwa. Mając jednak na uwadze zmiany podmiotowe i przedmiotowe, jakie zaszły w jej materii na przestrzeni ostatnich lat, w pracy przyjęto rozszerzoną definicję, która choć uwzględnia wymienione wyżej elementy dyplomacji, to wykracza poza państwowocentryczne spojrzenie na to zagadnienie. W rezultacie, bazując na koncepcjach zaproponowanych przez Briana White'a, Geoffa Berridge'a, Corneliu Bjoli, Markusa Kornprobsta i Paula Sharpa, dyplomacja traktowana jest jako forma relacji międzyludzkich, które są nawiązywane oraz zarządzane przez kompetentne osoby reprezentujące zarówno podmioty państwowe, jak i niepaństwowe, z wykorzystaniem dostępnych środków, metod i narzędzi<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, Warszawa 2010, s. 32-34.

<sup>9</sup> B. White, *Dyplomacja*, [w:] *Globalizacja polityki światowej*, (red.) S. Smith, J. Baylis, Kraków 2008, s. 479; G. R. Berridge, *Diplomacy. Theory and Practice*, London 2015, s. 1-3; C. Bjola, M. Kornprobst, *Understanding International Diplomacy. Theory, Practice and Ethics*, New York 2018, s. 233; P. Sharp, *Diplomacy in the 21st...*, op. cit., s. 3-4.

W przypadku dyplomacji biznesowej przyjęto natomiast definicję, która opiera się na założeniach zaprezentowanych przez Fahada Alammara, Davida Pauleena, Florisa Berlema, Tima Woltera i Huuba Ruëla. Wspomniani autorzy opisują dyplomację biznesową jako praktykę przedsiębiorstw polegającą na nawiązywaniu, utrzymywaniu i angażowaniu się w długofalowe relacje z interesariuszami wewnętrznymi (m.in. pracownikami, udziałowcami i radą nadzorczą) oraz zewnętrznymi organizacji (m.in. klientami, dostawcami, konkurencją, mediami, przedstawicielami władzy, organizacjami i innymi grupami społecznymi) w celu uzyskania przyzwolenia na działanie, pozytywnego kształtowania swojego otoczenia i osiągnięcia celów biznesowych<sup>10</sup>.

Mówiąc o korporacjach transnarodowych, choć one także są różnie określane w literaturze przedmiotu, to jak wskazuje Janusz Symonides, obowiązuje konsensus co do wspólnych elementów łączących poszczególne definicje tego zagadnienia. Po pierwsze, są to podmioty prowadzące działalność gospodarczą. Po drugie, aktywność ta realizowana jest w więcej niż jednym państwie – zarówno poprzez fizyczną obecność lub za sprawą świadczenia usług za granicą. Po trzecie nie ma znaczenia status prawny, rodzaj działalności czy charakter własności danego podmiotu<sup>11</sup>. Jest to również zbieżne z opisem zaproponowanym przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ), na który powołuje się także Bartosza Ziemblicki w swojej definicji korporacji transnarodowej, zgodnie z którą jest to „podmiot gospodarczy lub ich grupa, prowadzące indywidualnie lub kolektywnie działalność w więcej niż jednym państwie, bez względu na formę prawną, państwo siedziby i państwo aktywności”<sup>12</sup>. Warto przy tym dodać, że

---

<sup>10</sup> F. M. Alammara, D. J. Pauleen, *Business diplomacy management: A conceptual overview and an integrative framework*, „International Journal of Diplomacy and Economy”, vol. 3 no. 1, 2016, s. 3-26; F. Betlem, *Business diplomacy in international firms: An extensive literature review and results from a survey*, master's thesis at University of Twente, Enschede 2012, s. 3-4, [https://essay.utwente.nl/62492/1/MSc\\_F\\_Betlem.pdf](https://essay.utwente.nl/62492/1/MSc_F_Betlem.pdf) (data dostępu: 28.04.2022); T. Wolters, *Business diplomacy in multinational corporations: An exploratory qualitative study*, master's thesis at University of Twente, Enschede 2012, <https://tiny.pl/96xp5>, s. 3-4 (data dostępu: 28.04.2022); H. Ruël, *Diplomacy means business*, „Windesheim reeks Kennis en Onderzoek”, no. 46, 2013, s. 20.

<sup>11</sup> J. Symonides, *Wpływ globalizacji na miejsce i rolę państwa w stosunkach międzynarodowych*, [w:] *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, (red.) E. Halizak, M. Pietraś, Warszawa 2013, s. 225.

<sup>12</sup> United Nations, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights*, Geneva 2003, <https://tiny.pl/96xhl> (data dostępu: 15.04.2022); B. Ziemblicki, *Status korporacji transnarodowych w prawie międzynarodowym*, Warszawa 2022, s. 19.

w literaturze przedmiotu, podmioty te występują pod różnymi nazwami. Jako pierwszy człon używane są bowiem takie rzeczowniki, jak: „korporacja”, „przedsiębiorstwo” bądź „firma”, a do opisu zasięgu działania stosuje się przymiotniki: „transnarodowy”, „wielonarodowy”, „międzynarodowy”, „ponadnarodowy” czy „globalny”. Zdaniem Aleksandry Jarczewskiej-Romaniuk świadczy to zatem o umownym charakterze nazewnictwa i możliwości jego zamiennego stosowania, co znalazło zastosowanie również w niniejszej pracy<sup>13</sup>.

### **Ramy czasowe dysertacji**

Zawarta w pracy analiza znaczenia i ewolucji dyplomacji biznesowej dotyczy przede wszystkim zjawisk i procesów zachodzących w dyplomacji oraz w korporacjach transnarodowych w XXI wieku (lata 2000-2023). Właściwe zrozumienie genezy omawianych zagadnień wymagało jednak przytoczenia ich tła historycznego, obejmującego również wcześniejszy okres (przede wszystkim wydarzeń z XX wieku). Występują też elementy prognostyczne pokazujące dalszą możliwą ewolucję analizowanych zjawisk.

### **Cel pracy**

Głównym celem pracy jest ukazanie charakterystyki dyplomacji biznesowej w XXI wieku. Dla jego osiągnięcia przyjęto trzy cele szczegółowe:

- 1) Zaprezentowanie istoty i ewolucji dyplomacji, w tym kształtowania się pojęcia dyplomacji biznesowej.
- 2) Przedstawienie realizacji, znaczenia i ewolucji dyplomacji biznesowej w korporacjach transnarodowych przez pryzmat wypełniania przez nie funkcji dyplomatycznych oraz istoty kompetencji dyplomatycznych tych podmiotów.
- 3) Określenie potencjalnych scenariuszy dalszego rozwoju dyplomacji biznesowej w korporacjach transnarodowych.

---

<sup>13</sup> A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Bydgoszcz – Warszawa 2004, s. 17-23.

## **Struktura pracy**

Praca obejmuje: wykaz skrótów, wstęp, cztery rozdziały, zakończenie, spis rysunków, schematów, tabel i wykresów oraz bibliografię. Rozdział pierwszy zatytułowany „Znaczenie i ewolucja dyplomacji” służy ukazaniu całościowej istoty dyplomacji wraz z jej głównymi komponentami, a także zachodzących w jej obszarze zmian. W tym celu przedstawiono w nim genezę dyplomacji oraz różne definicje tego pojęcia. Zaprezentowano funkcje dyplomatyczne wraz z ich charakterystyką. Opisano sposób organizacji dyplomacji, w tym jej perspektywę historyczną, obecną strukturę dyplomacji oraz profil zawodowego dyplomaty – jakie kompetencje dyplomatyczne są wymagane od kandydatów pretendujących do tej roli. Przedstawiono także korelację między dyplomacją, polityką zagraniczną i wewnętrzną, a także w syntetyczny sposób zaprezentowano główne kierunki ewolucji dyplomacji w XXI wieku.

Rozdział drugi, zatytułowany: „Kształtowanie się dyplomacji biznesowej” prezentuje istotę i znaczenia tego pojęcia. Autorka świadomie zdefiniowała dyplomację biznesową dopiero pod koniec rozdziału, aby zobrazować drogę ku kształtowaniu się tego zagadnienia. W rezultacie analizę rozpoczęto od przedstawienia gospodarczego podłoża dyplomacji. W dalszej części omówiono dyplomację ekonomiczną jako jeden z pierwszych przejawów przenikania się świata dyplomacji i biznesu. Następnie poruszono problem korporacji transnarodowych w XXI wieku, dla zobrazowania ich znaczenia i pozycji we współczesnym świecie. Zwieńczeniem rozdziału stało się całościowe zaprezentowanie pojęcia i istoty dyplomacji biznesowej na bazie definicji różnych autorów.

W rozdziale trzecim, pod tytułem „Realizacja funkcji dyplomatycznych” omówiono działania korporacji transnarodowych, które wpisują się w wypełnianie przez nie funkcji dyplomatycznych. W tym celu zaprezentowano aktywności kadry zarządzającej oraz pracowników niższego szczebla, poprzez które reprezentują oni organizację na zewnątrz. Przedstawiono działania przedsiębiorstw w obszarze ochrony swoich interesów w przestrzeni publicznej. Odniesiono się do realizacji funkcji negocjacyjnej na poziomie całej organizacji,



przez osoby o różnej specjalizacji i poziomie decyzyjności. Omówiono również w jaki sposób funkcja informacyjna jest wypełniana zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym korporacji. Zaprezentowano podejście przedsiębiorstw do prowadzenia działań promocyjnych w odniesieniu do swojego otoczenia, a także kroki podejmowane wobec ekspatów, które są przejawem wypełniania przez korporacje funkcji konsularnej. W każdym z wyżej wymienionych aspektów zwrócono ponadto uwagę, w jaki sposób realizacja tych funkcji przez korporacje ewoluowała na przestrzeni ostatnich lat oraz jakie znaczenie mają te działania dla przedsiębiorstwa.

Ostatni rozdział, pod tytułem: „Znaczenie wiedzy i kompetencji dyplomatycznych w biznesie” zawiera analizę czterech głównych zbiorów kompetencji, które są wymagane od kandydatów na zawodowych dyplomatów, pod kątem ich istotności w środowisku korporacyjnym. W rezultacie w rozdziale omówiono rolę wiedzy politycznej, gospodarczej i społecznej w kontekście zmiennego, niepewnego, złożonego i niejednoznacznego (ang. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, VUCA*) otoczenia biznesowego. Przedstawiono umiejętności związane z obszarem zarządzania informacjami, w tym umiejętności analityczne, krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów oraz ich znaczenie w erze informacji. Biorąc pod uwagę sieciowy charakter korporacji oraz ich międzynarodowy zasięg działania, uwzględniono również istotę kompetencji międzykulturowych, a także znaczenie kompetencji miękkich w tych podmiotach.

### **Hipotezy i pytania badawcze**

Znaczenie i ewolucja dyplomacji biznesowej w XXI wieku zostały poddane analizie m.in. w oparciu o trzy główne hipotezy badawcze:

- 1) Ewolucja dyplomacji, a także aktywność korporacji transnarodowych w XXI wieku przyczyniły się do rozwoju pojęcia dyplomacji biznesowej. Proces ten będzie kontynuowany także w przyszłości.

- 2) Jednymi z głównych przejawów realizacji dyplomacji biznesowej przez korporacje transnarodowe jest wypełnianie przez nie funkcji dyplomatycznych, a także zapotrzebowanie na kompetencje dyplomatyczne wśród jej pracowników.
- 3) Wzrost znaczenia funkcji i kompetencji dyplomatycznych w korporacjach transnarodowych przyczynia się do ewolucji przedmiotowej i podmiotowej dyplomacji biznesowej, co z kolei rodzi potrzebę systemowego podejścia do jej realizacji na poziomie całej organizacji.

W celu weryfikacji powyższych hipotez postawiono następujące pytania badawcze:

- 1) Jakie czynniki doprowadziły do rozwoju dyplomacji biznesowej?
- 2) Które z funkcji dyplomatycznych są przede wszystkim realizowane przez korporacje transnarodowe?
- 3) Jakie kompetencje dyplomatyczne mają istotne znaczenie w korporacjach transnarodowych?
- 4) Kto realizuje dyplomację biznesową w korporacjach transnarodowych oraz jakich obszarów ona dotyczy?
- 5) W jakim kierunku może ewoluować dyplomacja biznesowa w przyszłości?

### **Metody badawcze**

W pracy zastosowano następujące metody i techniki badawcze:

- **Metoda analizy systemowej**<sup>14</sup> – została wykorzystana w rozdziale pierwszym dla ukazania istoty dyplomacji na podstawie zbadania jej

---

<sup>14</sup> A. Chodubski, *Wstęp do badań politologicznych*, Gdańsk 2004, s. 119-120.

poszczególnych elementów. Choć sposób prowadzenia i zorganizowania dyplomacji może się różnić, celem przeprowadzonej analizy było zaprezentowanie jej głównych założeń, które mają uniwersalny charakter.

- **Metoda analizy źródeł**<sup>15</sup> – znalazła zastosowanie w rozdziale drugim do zaprezentowania kształtowania się pojęcia dyplomacji biznesowej poprzez odwołanie się do wcześniejszych zjawisk, procesów i czynników, które przyczyniły się do jej powstania.
- **Metoda porównawcza**<sup>16</sup> – posłużyła w rozdziale trzecim do zaprezentowania, w jaki sposób funkcje dyplomatyczne realizowane w świecie polityki są wypełniane przez korporacje transnarodowe wobec ich otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Ponadto wykorzystano ją w rozdziale czwartym do identyfikacji podobieństw między kompetencjami wymaganymi od kandydatów na zawodowych dyplomatów, a tymi, które są kluczowe wśród przedstawicieli biznesu.
- **Metoda behawioralna**<sup>17</sup> – została użyta w przekroju niemalże całej pracy. Analizę zachowań przedstawicieli środowiska dyplomatycznego wykorzystano przede wszystkim w rozdziale pierwszym dla uchwycenia istoty dyplomacji. Jednocześnie przytoczenie sposobu funkcjonowania i zadań realizowanych przez pracowników korporacji transnarodowych stanowiło wkład w opracowanie rozdziałów trzeciego i czwartego, obrazujących wypełnianie funkcji dyplomatycznych i istotę kompetencji dyplomatycznych w tych podmiotach.
- **Metoda prognostyczna krótkoterminowa**<sup>18</sup> – znalazła zastosowanie w zakończeniu pracy. Na podstawie analizy przeprowadzonej

---

<sup>15</sup> Ibidem, s. 127-128.

<sup>16</sup> J. Hopkin, *Metody porównawcze*, [w:] *Teorie i metody w naukach politycznych*, (red.) D. Marsh, G. Stoker, Kraków 2006, s. 251-269.

<sup>17</sup> A. Dybczyński, *Stosunki międzynarodowe w perspektywie teoretycznej*, [w:] *Współczesne stosunki międzynarodowe*, (red.) T. Łoś-Nowak, Wrocław 2008, s. 22.

<sup>18</sup> M. Sułek, *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe*, Warszawa 2010, s. 27-32.

w poszczególnych rozdziałach, autorka przedstawiła prognozowane dalsze kierunki rozwoju dyplomacji biznesowej w korporacjach transnarodowych, a także prawdopodobieństwo realizacji poszczególnych scenariuszy.

- **Metoda obserwacji uczestniczącej**<sup>19</sup> – została wykorzystana we wszystkich rozdziałach pracy. Praktyczne doświadczenie autorki zarówno w obszarze dyplomacji, jak i biznesu<sup>20</sup> pozwoliło na obserwację bezpośrednią sposobu funkcjonowania tych dziedzin, a także obserwację pośrednią. Zgromadzone w ten sposób informacje posłużyły do przedstawienia istoty i ewolucji dyplomacji, funkcjonowania korporacji transnarodowych i tworzenia dyplomacji biznesowej, a także zaprezentowania realizacji funkcji dyplomatycznych i znaczenia kompetencji dyplomatycznych w przedsiębiorstwach.
- **Wywiad ekspercki**<sup>21</sup> – posłużył w rozdziale pierwszym do przedstawienia znaczenia dyplomacji i jej ewolucji, a także w rozdziałach trzecim i czwartym do zaprezentowania aktywności korporacji transnarodowych. Z jednej strony został przeprowadzony z pracownikami służby dyplomatyczno-konsularnej pracującymi

---

<sup>19</sup> Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań 2001, s. 220-240.

<sup>20</sup> Doświadczenie w obszarze dyplomacji obejmuje m.in. odbycie praktyk w Ambasadzie Rzeczypospolitej Polskiej w Madrycie oraz w Stałym Przedstawicielstwie Rzeczypospolitej Polskiej przy Narodach Zjednoczonych w Nowym Jorku. Autorka ukończyła również Europejską Akademię Dyplomacji, w ramach której miała okazję bezpośrednio uczestniczyć w spotkaniach z dyplomatami oraz odbywać wizyty studyjne w zagranicznych placówkach dyplomatycznych w Polsce. Była również przewodniczącą stowarzyszenia Forum Młodych Dyplomatów w Poznaniu, gdzie odpowiadała za cykl spotkań z przedstawicielami świata dyplomacji, co również pozwoliło na poznanie praktycznego wymiaru tej profesji. Zawodowo związała się natomiast z sektorem biznesu, pracując w korporacjach zarówno o polskim, jak i zagranicznym kapitale, w tym w Pernord Ricard (drugim największym na świecie koncernie alkoholowym zarządzającym 240 markami i operującym w ponad 160 krajach), Natura & Co (czwartej grupie farmaceutycznej w skali globalnej, zatrudniającej ponad 35 000 pracowników na 6 kontynentach), Grupie Pracuj (będącej liderem rynku cyfrowej rekrutacji w Europie Środkowo-Wschodniej), a także Grupie Allegro (zarządzającej największą w Polsce platformą zakupową i realizującej ekspansję na zagraniczne rynki w Europie). W wyżej wymienionych podmiotach odpowiadała za współpracę i komunikację z szerokim gronem interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa, koordynując m.in. obszar komunikacji wewnętrznej, komunikację korporacyjną, działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, *Employer Brandingu* czy zarządzania zasobami ludzkimi.

<sup>21</sup> A. Chodubski, *Wstęp do badań politologicznych...*, op. cit., s. 139-142.

w Stałym Przedstawicielstwie Rzeczypospolitej Polskiej przy Narodach Zjednoczonych w Nowym Jorku i Ambasadzie Rzeczypospolitej Polskiej w Madrycie. Z drugiej strony odbyto rozmowy z kilkudziesięcioma pracownikami korporacji transnarodowych zarówno o polskim, jak i zagranicznym kapitale, zajmującymi stanowiska specjalistyczne, menadżerskie oraz na poziomie zarządu. Rozmówcy reprezentowali następujące podmioty: Grupa Pracuj, Allegro, Natura & Co, Pernod Ricard, OLX, CCC, The Coca-Cola Company, Coca-Cola Hellenic Bottling Company, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska, Deloitte, KPMG, PwC, EY, McKinsey & Company, Nestlé, Leroy Merlin, Shell, HSBC, Jerónimo Martins, Microsoft.

### **Literatura przedmiotu**

Ze względu na fakt, iż tematyka dyplomacji biznesowej stanowi nowy obszar zainteresowań wśród badaczy, w niniejszej pracy korzystano z licznych źródeł odnoszących się do poszczególnych aspektów tego zagadnienia: ewolucji dyplomacji oraz korporacji transnarodowych i ich działalności w XXI wieku, które pozwoliły na wnioskowanie o stanie omawianego problemu badawczego. Ważną rolę odegrały również źródła anglojęzyczne, w ramach których dostępne są pierwsze opracowania wskazanego zagadnienia. Po przeprowadzeniu dogłębnej kwerendy źródłowej w ramach polskiej literatury przedmiotu, autorka nie natrafiła bowiem na żadną monografię, która całościowo odnosiłaby się do dyplomacji biznesowej. Temat ten poruszany jest w formie artykułu bądź rozdziału w książce i najczęściej w kontekście opisywania innych zagadnień: dyplomacji tradycyjnej bądź dyplomacji ekonomicznej. W rezultacie dla uchwycenia istoty dyplomacji biznesowej w pracy wykorzystano szeroki zbiór dokumentów, materiałów, monografii, artykułów naukowych i prasowych, źródeł internetowych i innych opracowań branżowych pozwalających na analizę wskazanego problemu badawczego.

W rozdziale pierwszym, do zaprezentowania całościowych założeń dyplomacji posłużyła przede wszystkim praca autorstwa Juliana Sutora „Prawo dyplomatyczne i konsularne”, zapisy Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych, sporządzonej w Wiedniu dnia 18 kwietnia 1961 roku oraz szereg oficjalnych dokumentów i materiałów opublikowanych na stronie Ministerstwa Spraw Zagranicznych Polski. Dla ukazania tła historycznego tego zagadnienia wykorzystano również informacje zawarte w publikacji „Dzieje dyplomacji. Zarys historii stosunków międzynarodowych” Ryszarda Frelka czy w książce „Dyplomacja” sporządzonej przez Henry'ego Kissingera. Ważną rolę odegrały także pozycje anglojęzyczne, dzięki którym możliwe było przedstawienie szerszej perspektywy tego zagadnienia oraz zaprezentowanie głównych trendów charakteryzujących dyplomację w XXI wieku. W tym miejscu warto wskazać przede wszystkim na publikacje autorstwa Briana White'a, „Diplomacy”, Paula Sharpa „Diplomacy in the 21st Century. A Brief Introduction”, Geoffa Berridge'a „Diplomacy. Theory and Practice” oraz pracę zbiorową pod redakcją Andrewa Coopera, Jorge'a Heinena i Remesha Thakura „The Oxford Handbook of Modern Diplomacy”, zawierającą obszerny zbiór artykułów odnoszących się do współczesnej dyplomacji. Do zaprezentowania aktualnych kierunków rozwoju tej dziedziny wykorzystano również prace polskich badaczy, w tym m.in. Beaty Surmacz „Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji” oraz materiały zawarte w publikacji „Stosunki międzynarodowe w XXI wieku. Księga jubileuszowa z okazji 30-lecia Instytutu Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego” sporządzonej pod redakcją Edwarda Haliżaka, Romana Kuźniara, Grażyny Michałowskiej, Stanisława Parzymiesa, Janusza Symonidesa i Ryszarda Zięby.

Dla ukazania kształtowania się dyplomacji biznesowej, w pierwszej kolejności wykorzystano materiały odnoszące się do gospodarczego podłoża współczesnych stosunków międzynarodowych. W tym miejscu odniesiono się przede wszystkim do publikacji Adama Budnikowskiego „Międzynarodowe stosunki gospodarcze”, Pawła Bożyka „Międzynarodowe stosunki ekonomiczne”, pracy zbiorowej „Gospodarka światowa. Handel zagraniczny i marketing” pod redakcją Bogumiły

Muchy-Leszko, a także materiałów Banku Światowego, Międzynarodowego Funduszu Walutowego oraz Światowej Organizacji Handlu. Dalsze przenikanie się sfery gospodarki i dyplomacji omówiono na podstawie m.in. publikacji autorstwa Edwarda Molendowskiego i Wojciecha Polana „Dyplomacja gospodarcza. Rola i znaczenie w polityce zagranicznej państwa”, Aleksandry Jarczewskiej „Dyplomacja ekonomiczna państw”, Kamilli Marchewki-Bartkowiak „Dyplomacja ekonomiczna w Polsce – organizacja, zadania i kierunek działalności” oraz opracowań zagranicznych, wśród których na wyróżnienie zasługuje praca „The new economic diplomacy: Decision-making and negotiation in international economic relations” sporządzona pod redakcją Nicholasa Bayne’a i Stephena Woolcock’a. Przedstawienie głównego pojęcia, czyli dyplomacji biznesowej, poprzedziło także odniesienie do źródeł traktujących o korporacjach transnarodowych, w tym do publikacji Bartosza Ziemblickiego „Status korporacji transnarodowych w prawie międzynarodowym”, Anny Zorskiej „Korporacje międzynarodowe w Polsce”, Małgorzaty Zachary „Korporacje w sieci globalnych oddziaływań. Potencjał współpracy i strategię działania na arenie międzynarodowej”, a także opracowań i danych dostępnych na portalu Statista, stronie internetowej magazynu Fortune czy opublikowanych przez Organizację Narodów Zjednoczonych, Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju. Wszystkie te materiały pozwoliły nadać kontekst dyplomatycznej aktywności korporacji transnarodowych, która została szerzej omówiona w części poświęconej pojęciu i istocie dyplomacji biznesowej. Zagadnienie to zostało rozwinięte przede wszystkim w oparciu o anglojęzyczne źródła, w tym o informacje zawarte w publikacji Raymonda Sanera i Lichi Yiu „International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times”. Choć opracowanie to w głównej mierze odnosi się do dyplomacji ekonomicznej, to zawiera jedno z pierwszych odniesień do tematyki dyplomacji biznesowej. Jest to również źródło, do którego najczęściej odwołują się polscy badacze podczas poruszania problematyki dyplomatycznej aktywności korporacji. Dotyczy to zarówno wspomnianych wyżej publikacji autorstwa Beaty Surmacz, Aleksandry Jarczewskiej, Edwarda Molendowskiego

i Wojciecha Polana, a także artykułu Anny Moraczewskiej „Dyplomacja korporacji transnarodowych”. W pracy wykorzystano również materiały kolejnego z prekursorów pojęcia dyplomacji biznesowej, a mianowicie opracowanie „Principled leadership and business diplomacy: A practical, values-based direction for management development” sporządzone przez Manuela Londona, a także najnowsze publikacje poświęcone tej tematyce autorstwa m.in. Witolda Henisza „Corporate Diplomacy. Building Reputations and Relationships with External Stakeholders” czy Huuba Ruëla „Business Diplomacy by Multinational Corporations”. Cenny źródłem informacji były również artykuły zawarte w czasopismach „The Hague Journal of Diplomacy” i „International Journal of Diplomacy and Economy” oraz materiały z pierwszej konferencji poświęconej dyplomacji biznesowej, która odbyła się w 2015 roku w Holandii.

Praktyczny wymiar dyplomacji biznesowej, zaprezentowany w rozdziałach trzecim i czwartym, został przedstawiony przede wszystkim w oparciu o liczne opracowania i publikacje branżowe, w tym sporządzone m.in. przez „Harvard Business Review”, magazyny „Forbes”, „Fortune”, „Bloomberg” czy „Business Insider”. Powołano się również na kilkanaście raportów obrazujących współczesne środowisko biznesowe, w tym m.in. „Future of Jobs”, „Digital 2023 Global Overview Report” oraz „State of the Sector 2022/23”. Należy podkreślić, że choć przedmiotem badań w niniejszej pracy są korporacje transnarodowe działające w Polsce, to nie ograniczono się wyłącznie do opracowań na poziomie lokalnym. Zaprezentowano również wyniki badań dotyczących międzynarodowej skali działań przedsiębiorstw. Ważną rolę w opracowaniu rozdziałów trzeciego i czwartego odegrały też informacje zamieszczane bezpośrednio przez korporacje na ich własnych stronach internetowych oraz w mediach społecznościowych, w szczególności na portalu LinkedIn, a także monografie i czasopisma naukowe wprowadzające w omawianą dziedzinę aktywności tych podmiotów. W rezultacie dla ukazania oddziaływania przedsiębiorstw na ich otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne wykorzystano publikacje polskich autorów, w tym: Mateusza Glinowieckiego, Łukasza Książopolskiego, Kamila Orła i Bartosza Wielgo „Public affairs w Polsce – rola, stan i perspektywy”, Bolesława Roka



„Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie”, Krystyny Wójcik  
„Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem”, Izabeli Bień „Ekspaci  
w Polsce – charakterystyka i przegląd badań”, a także zagraniczne publikacje,  
takie jak „Business Diplomacy. Shaping the firm’s geopolitical risk environment”  
Shauna Riordana, „International Business Negotiations: Culture, Dimensions,  
Context” Kęstutisa Peleckisa czy „Corporate Communications: A Guide Theory  
and Practice” autorstwa Joep’a Cornelissena. Z kolei w celu omówienia  
kompetencji niezbędnych w środowisku korporacyjnym odniesiono się m.in. do  
publikacji Jeremy’ego Lamri „Kompetencje XXI wieku”, Aleksandry Czarneckiej  
i Mai Szymury-Tyc „The competencies of global managers in multinational  
corporations”, Chiu Chi Yue, Lonnera Waltera, Davida Matsumoto i Ward Colleen  
„Cross-Cultural Competence: Theory, Research, and Application” oraz Geerta  
Hofstede „Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions,  
and Organizations Across Nations”.

## Rozdział I

### ZNACZENIE I EWOLUCJA DYPLOMACJI

#### 1. Pojęcie i istota dyplomacji

Dyplomacja sięga swoją historią do początków ludzkości, a jej znaczenie i istota uległy znacznej ewolucji na przestrzeni wieków. Analizując bardzo bogatą literaturę dziejów dyplomacji, pomimo zbieżności co do znaczenia samego słowa „dyplomacja”, można dostrzec, że liczni autorzy w różny sposób definiują, czym ona jest<sup>1</sup>.

Termin „dyplomacja” pochodzi od greckiego słowa *diploma* (gr. *diplóos* – podwójny), które oznacza dwie pokryte woskiem tabliczki, na których były zapisane instrukcje dla posłów wybierających się na misje specjalne w starożytnej Grecji. Tabliczki te były ze sobą połączone rzemykami, a następnie złożone na pół i przypieczętowane, dla podkreślenia poufności znajdujących się na nich treści. Stanowiły akt urzędowy przekazywany przez suwerena posłom, którzy otrzymywali w ten sposób nie tylko instrukcje do wykonania, ale też określone przywileje<sup>2</sup>.

O wiele trudniej jest natomiast wskazać jedną definicję, która w pełni oddawałaby istotę dyplomacji. Wynika to zarówno z jej bogatej historii, wielowymiarowości, jak również innego rozumienia dyplomacji w ujęciu potocznym i literaturze przedmiotu.

W przestrzeni publicznej bardzo często spotkać się można z sytuacją, w której dyplomacja utożsamiana jest z taktownym, ale jednocześnie nieszczerym i przebiegłym zachowaniem. Z umiejętnością mówienia przykrych rzeczy w ujmujący sposób oraz postępowaniem, które jest dyskretne i obłudne. Do takiego postrzegania dyplomacji nawiązuje znana polityczna anegdota, zgodnie

---

<sup>1</sup> Pomimo iż wielu historyków i politologów utożsamia początek dyplomacji z powstawaniem państw, zdaniem Ryszarda Frelka pierwowzór dyplomacji istniał już w czasach prehistorycznych podczas tworzenia się pierwszych plemion i rodów. Zob. szerzej: R. Frelek, *Dzieje Dyplomacji. Zarys historii stosunków międzynarodowych*, Toruń 2014, s. 8.

<sup>2</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, Warszawa 2010, s. 21.

z którą dyplomacja to sztuka powiedzenia rozmówcy „idź do diabła” w taki sposób, aby poczuł on ekscytację na samą myśl o zbliżającej się podróży<sup>3</sup>. Przykładów na podobne rozumienie dyplomacji w życiu codziennym można znaleźć wiele, a jednym z nich jest rozmowa byłego Ministra Zdrowia Łukasza Szumowskiego z dziennikarzem stacji TVN24 podczas pandemii COVID-19. W trakcie wcześniejszego wywiadu minister zaprzeczył, że planuje dymisję, a tydzień później stała się ona faktem. Dziennikarz stwierdził wówczas, że minister mógł w bardziej dyplomatyczny sposób wypowiadać się na temat swojej ewentualnej rezygnacji z pełnionej funkcji<sup>4</sup>.

Powyższe rozumienie dyplomacji nie oddaje jednak jej złożoności i prawdziwej istoty, która znacznie wykracza poza sferę zręcznego postępowania, a jej głównym celem nie jest unikanie odpowiedzi czy wprowadzanie rozmówcy w błąd.

Jedną z bardziej kompleksowych definicji dyplomacji przedstawił Julian Sutor, dla którego składa się ona z trzech rozpatrywanych jednocześnie wymiarów:

- po pierwsze jest to całokształt oficjalnej działalności organów państwa (przede wszystkim prezydenta, premiera, ministra spraw zagranicznych), którzy są upoważnieni do aktywności w sferze stosunków międzynarodowych. Ich rolą jest zapewnienie realizacji celów polityki zagranicznej w sposób pokojowy, a także zadbanie o interesy państwa oraz jego obywateli, którzy przebywają za granicą;
- po drugie jest to oparty na założeniach naukowych zespół metod i środków oraz umiejętność posługiwania się nimi, aby osiągnąć cele polityki zagranicznej państwa. Pozwalają one na utrzymywanie relacji z innymi podmiotami stosunków międzynarodowych, w tym na prowadzenie rokowań i zawieranie traktatów;

---

<sup>3</sup> Ł. Walewski, *Przywitaj się z Królową. Gafy, wpadki, faux pas i inne historie*, Kraków 2015, s. 7. W wielu internetowych wpisach powiedzenie to przypisuje się byłemu premierowi Wielkiej Brytanii Winstonowi Churchillowi, jednak brak jest wiarygodnego źródła, które by to potwierdzało.

<sup>4</sup> TVN24, *Szumowski: Nie było nacisków. Wiedziałem, że odchodzę, ale nie mogłem publicznie rozmawiać o terminie*, 19.08.2020, <https://tvn24.pl/polska/lukasz-szumowski-o-przyczynach-odejscia-z-funkcji-ministra-zdrowia-wideo-4668834> (data dostępu: 20.10.2020).

- po trzecie to zespół ludzi posiadających odpowiednie kwalifikacje (służba dyplomatyczno-konsularna), a także aparat organizacyjny, w tym ministerstwo spraw zagranicznych oraz stałe i powoływane *ad hoc* misje dyplomatyczne<sup>5</sup>.

Na trzy aspekty zwrócił również uwagę Ernest Satow. Jego zdaniem dyplomacja to zastosowanie inteligencji i taktu do prowadzenia oficjalnych stosunków między niepodległymi państwami. Definicja ta wskazuje po pierwsze, że dyplomacja to relacje. Po drugie podkreśla, kto utrzymuje te relacje i w tym przypadku są to niepodległe państwa. Po trzecie opisuje, w jaki sposób te relacje powinny być prowadzone – z taktem i inteligencją<sup>6</sup>.

W każdej z tych dwóch definicji głównymi podmiotami odpowiedzialnymi za realizację dyplomacji są państwa i ich organy. Jest to również zbieżne z zapisami Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych z 1961 roku, zgodnie z którą działania dyplomatyczne są prowadzone przez oficjalnych przedstawicieli suwerennych państw<sup>7</sup>.

Zdaniem Briana White'a takie państwowcentryczne podejście nie jest już jednak adekwatne w kontekście zmian, jakie zaszły na arenie międzynarodowej oraz wobec rosnącej liczby aktorów zaangażowanych w politykę światową<sup>8</sup>. W związku z tym dyplomację należy postrzegać jako proces komunikacji między aktorami międzynarodowymi, którzy poprzez negocjacje dążą do rozwiązywania konfliktów i unikania wojny<sup>9</sup>. Definicja ta podkreśla jednocześnie jedno z głównych zadań dyplomacji, jakim jest pokojowe rozwiązywanie sporów i konfliktów oraz niedopuszczenie do użycia siły.

<sup>5</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 32-34.

<sup>6</sup> P. Sharp, *Diplomacy in the 21st Century. A Brief Introduction*, New York 2019, s. 3-4.

<sup>7</sup> *Konwencja wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych, sporządzona w Wiedniu dnia 18 kwietnia 1961 r.* (Dz.U. z 1965 r. nr 37 poz. 232).

<sup>8</sup> Samo użycie sformułowania „polityka światowa” zamiast „stosunki międzynarodowe” czy „polityka międzynarodowa” ma dodatkowo podkreślać, że współczesne zagadnienia wykraczają poza sprawy będące przedmiotem dyskusji wyłącznie między państwami narodowymi, ale są w nie również zaangażowane inne podmioty tj. organizacje pozarządowe, korporacje ponadnarodowe czy grupy terrorystyczne. Zob. szerzej: S. Smith, J. Baylis, *Wprowadzenie*, [w:] *Globalizacja polityki światowej*, (red.) S. Smith, J. Baylis, Kraków 2008, s. 3.

<sup>9</sup> B. White, *Dyplomacja*, [w:] *Globalizacja polityki światowej...*, op. cit., s. 479.

Wskazuje na to również Geoff Berridge, dla którego dyplomacja to prowadzenie stosunków międzynarodowych bez zastosowania działań militarnych, a poprzez negocjacje lub inne środki pokojowe np. zbieranie informacji<sup>10</sup>. Na istotę dyplomacji jako sposobu oddziaływania na innych poprzez kompetencje społeczne zwrócili także uwagę Corneliu Bjola i Markus Kornprobst. Badając teorię i praktykę dyplomacji i zachodzące w jej otoczeniu zmiany stwierdzili, że obecnie oznacza ona zinstytucjonalizowaną komunikację pomiędzy uznanymi na arenie międzynarodowej przedstawicielami uznanych na scenie globalnej podmiotów. Ponadto jest to komunikacja, która dotyczy wyznaczania wspólnych norm, uzgodnień w kwestii dóbr publicznych i budowania wzajemnych relacji<sup>11</sup>.

To właśnie relacje są również istotą dyplomacji w XXI wieku według Paula Sharpa. Stwierdza on, że zmiany jakie nastąpiły w systemie międzynarodowym, wymagają od nas innego spojrzenia na dyplomację – z dziedziny zajmującej się rozwiązywaniem problemów poprzez zinstytucjonalizowaną współpracę na dziedzinę, której głównym zadaniem jest zarządzanie relacjami między ludźmi<sup>12</sup>. Ponadto można ją znaleźć wszędzie tam, gdzie są grupy, które utrzymują ze sobą stosunki, z nielicznymi regułami, prawami i instytucjami je regulującymi. Gdy relacje pomiędzy grupami organizują się wokół wspólnego zrozumienia, kto nimi kieruje, w jaki sposób są one prowadzone i co jest ich priorytetem (w szczególności unikanie sytuacji konfliktowych) – stają się dyplomatyczne. Kiedy ludzie utrzymują relacje między grupami, mają wspólne zrozumienie, jak nimi zarządzać i co jest w nich ważne, można to nazwać uprawianiem dyplomacji. Kiedy czymś głównym zadaniem jest pośredniczenie w tych relacjach pomiędzy danymi grupami, można taką osobę nazwać dyplomata<sup>13</sup>.

Analiza przytoczonych powyżej definicji oraz rozumienia dyplomacji przez różnych badaczy stosunków międzynarodowych i dyplomatów pokazuje ewolucję

---

<sup>10</sup> G. R. Berridge, *Diplomacy. Theory and Practice*, London 2015, s. 1-3.

<sup>11</sup> C. Bjola, M. Kornprobst, *Understanding International Diplomacy. Theory, Practice and Ethics*, New York 2018, s. 233.

<sup>12</sup> P. Sharp, *Diplomacy in the 21st...*, op. cit., s. 3-4.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 31.

tego pojęcia na wielu płaszczyznach. Jej domeną nie są już tylko kwestie wojny i pokoju, a bardziej niż na jej zinstytucjonalizowaną formę położony jest nacisk na umiejętności i działania, w tym na komunikację i negocjacje, które wpływają na skuteczność jej realizacji. Ponadto może być ona również prowadzona przez inne podmioty niż tylko państwa. Ten ostatni aspekt, czyli rozszerzenie zakresu podmiotowego dyplomacji, wywołuje jednak szereg dyskusji wśród badaczy stosunków międzynarodowych, którzy wpisują się w trzy główne nurty: tradycyjny, radykalny i umiarkowany. Reprezentanci nurtu tradycyjnego opowiadają się za dyplomacją jako wyłączną sferą aktywności państwa, podkreślając przy tym polityczno-militarną płaszczyznę stosunków międzynarodowych. Zwolennicy nurtu radykalnego uważają natomiast, że dyplomacja w swojej tradycyjnej formie zmierza ku upadkowi. Twierdzą, że w jej miejsce powstaje nowy typ dyplomacji, która jest realizowana przez szeroką grupę podmiotów i dotyka znacznie szerszego zakresu tematycznego. Z kolei przedstawiciele nurtu umiarkowanego podkreślają ewolucyjny charakter dyplomacji, w której jest miejsce zarówno na działalność nowych, jak i starych podmiotów oraz aktywność na wielu płaszczyznach tematycznych<sup>14</sup>. Przytoczone wcześniej definicje dyplomacji pozwalają na skłonienie się ku opcji umiarkowanej, która pozostawia przestrzeń do aktywności w sferze dyplomacji zarówno państwom, jak i nowym aktorom.

Poszczególne aspekty dyplomacji, w tym jej ewolucja w kontekście zmian jakie zaszły na świecie w XXI wieku, zostały szerzej omówione w kolejnych częściach pracy. Dla dopełnienia zrozumienia istoty dyplomacji, w tym miejscu warto jednak zwrócić uwagę na jeszcze jeden z jej kluczowych aspektów – wpływ dyplomacji na siłę państwa na arenie międzynarodowej<sup>15</sup>.

O miejscu danego państwa na globalnej scenie decydują nie tylko jego czynniki materialne np. ekonomiczne czy militarne, ale również jego zdolność do

---

<sup>14</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji*, [w:] *Poziomy analizy stosunków międzynarodowych*, (red.) E. Haliżak, M. Pietraś, Warszawa 2013, s. 233-234.

<sup>15</sup> Oprócz dyplomacji jest jeszcze szereg innych czynników budujących siłę i potęgę państwa. Zob. szerzej: M. Kleinowski, *Czynniki budujące siłę i potęgę państwa na arenie międzynarodowej*, „Świat Idei i Polityki”, t. 10, Bydgoszcz 2010.

wywierania wpływu na innych uczestników stosunków międzynarodowych, nawet pomimo braku posiadania rzeczywistych zasobów. W efekcie może się okazać, że dane państwo postrzegane jest jako mocarstwo, nie mając ku temu tradycyjnie rozumianych przesłanek<sup>16</sup>. Kluczowe w tym wypadku jest wykorzystanie swojej miękkiej siły, którą Joseph Nye definiuje jako zdolność do pozyskania sojuszników i wpływania na ich działania. To umiejętność kształtowania preferencji drugiej strony, która wykracza poza perswazję lub zręczne posługiwanie się argumentami. To sprawianie, aby inni chcieli osiągnąć te same rezultaty, jednak nie za pomocą przymusu, a poprzez siłę przyciągania. Dane państwo może osiągnąć zamierzone cele dzięki temu, że inni podziwiają jego wartości, chcą je naśladować, chcą za nim podążać. Źródłami takiej miękkiej siły mogą być kultura, ideały polityczne czy też prowadzona przez rząd polityka zarówno w wymiarze wewnętrznym jak i zewnętrznym. Dyplomacja może natomiast stać się ich nośnikiem, dzięki zastosowaniu szeregu narzędzi, jakimi dysponuje<sup>17</sup>. Ponadto biorąc pod uwagę rosnące obawy o skuteczność i zasadność użycia twardej siły (w szczególności militarnej) do wpływania na innych, rośnie zainteresowanie koncepcją miękkiej siły i zastosowania dyplomacji do budowania swojej pozycji<sup>18</sup>.

Pomimo tak dużej złożoności dyplomacji, jej wielowymiarowości i różnych sposobów definiowania, można jednak wskazać kilka stałych elementów, które charakteryzują jej istotę. Dyplomacja odnosi się do:

- form relacji międzyludzkich – które mogą zachodzić na wielu płaszczyznach;
- podmiotów, między którymi te relacje występują – państwowych i niepaństwowych;
- osób, które nawiązują i zarządzają tymi relacjami – będących nie tylko zawodowymi dyplomatami;

---

<sup>16</sup> T. Łoś-Nowak, *Polityka zagraniczna*, [w:] *Współczesne stosunki międzynarodowe*, (red.) T. Łoś-Nowak, Wrocław 2008, s. 94.

<sup>17</sup> J. Nye, *Soft Power. Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, Warszawa 2007, s. 34-45.

<sup>18</sup> C. Bjola, M. Kornprobst, *Understanding International Diplomacy. Theory...*, op. cit., s. 182.

- sposobu, w jaki te relacje powinny być nawiązywane i utrzymywane – pod względem organizacyjnym, kompetencyjnym, zastosowanych środków, metod i narzędzi;
- roli, jaką te relacje mają spełniać.

Biorąc pod uwagę ewolucję i zmiany, jakie zachodziły i nadal zachodzą w dziedzinie dyplomacji, rozpatrywanie jej jako struktury składającej się ze zmiennych elementów wydaje się być rozwiązaniem najbardziej uniwersalnym i pozwalającym na całościowe uchwycenie tego zagadnienia.

## **2. Funkcje dyplomatyczne**

Szerokie spektrum działań i tematów, jakimi zajmuje się dyplomacja, sprawia, że trudno jest wskazać wyczerpujący zakres jej ról i funkcji. Już dawniej, kiedy dyplomacja nie działała w tak zmiennym i złożonym otoczeniu, Stanisław Nahlik stwierdził, że zadaniem posła jest realizacja wszystkich zaleceń, jakie przekazał władca<sup>19</sup>. Próbę usystematyzowania tego zagadnienia podjęto w Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych, wskazując w niej, na czym powinna koncentrować się oficjalna działalność misji dyplomatycznych w sferze utrzymania oficjalnych stosunków z innymi podmiotami prawa międzynarodowego.

W art. 3 Konwencji wskazano, że do funkcji przedstawicieli dyplomatycznych działających za granicą należą:

- reprezentowanie państwa wysyłającego na terenie państwa przyjmującego;
- ochranianie na terenie państwa przyjmującego interesów państwa wysyłającego oraz jego obywateli, w granicach, które zostały ustalone przez prawo międzynarodowe;
- prowadzenie rokowań z rządem państwa przyjmującego;

---

<sup>19</sup> S. Nahlik, *Narodziny nowożytnej dyplomacji*, Wrocław 1971, s. 71.



- zapoznawanie się w sposób legalny z warunkami i wydarzeniami, mającymi miejsce w państwie przyjmującym oraz przekazywanie tych informacji rządowi państwa wysyłającego;
- rozwijanie przyjaznych stosunków dwustronnych, w tym współpracowanie w sferze gospodarczej, kulturalnej i naukowej.

Dodatkowo Konwencja dopuszcza możliwość rozszerzenia funkcji placówek dyplomatycznych o działalność w obszarze konsularnym<sup>20</sup>.

Pomimo że wymienione w dokumencie funkcje odnoszą się do misji dyplomatycznych (a struktura organizacyjna dyplomacji obejmuje jeszcze szereg innych podmiotów i organów, co zostanie szerzej omówione w dalszej części pracy), w literaturze przedmiotu stanowi to punkt odniesienia do określenia funkcji dyplomacji jako całości, w kontekście aktywności jej przedstawicieli. W rezultacie zdefiniowano sześć podstawowych funkcji dyplomatycznych, do których zaliczono: funkcję reprezentacyjną, negocjacyjną, informacyjną, promocyjną, opiekuńczą i konsularną<sup>21</sup>. Choć każdą z nich cechują inne aspekty, wzajemnie się przenikają i w wielu przypadkach są one od siebie zależne.

### **Funkcja reprezentacyjna**

Jedną z najstarszych funkcji dyplomatycznych, odpowiadającą za budowanie przyjaznych relacji z innymi uczestnikami stosunków międzynarodowych, jest funkcja reprezentacyjna. Może być ona realizowana przez przedstawicieli dyplomatycznych w trzech wymiarach: symbolicznym, politycznym i prawnym.

Symboliczna reprezentacja oznacza utożsamianie dyplomaty z państwem, które reprezentuje. Wiąże się to z przyznaniem mu określonego prestiżu ze względu na pełnioną funkcję, co ma być wyrazem uznania wobec państwa, w imieniu którego wykonuje swoje zadania. W tym kontekście ważną rolę odgrywa ceremoniał i przyjęcia dyplomatyczne, które służą do podkreślenia prestiżu i szacunku wobec państw reprezentowanych przez ich przedstawicieli<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> *Konwencja wiedeńska o stosunkach...*, op. cit.

<sup>21</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 124-142.

<sup>22</sup> J. Bryła, *Dyplomacja instrumentem polityki zagranicznej państwa*, [w:] *Stosunki międzynarodowe*, (red.) W. Malendowski, Cz. Mojsiewicz, Wrocław 2004, s. 66-67.

Z drugiej strony różnego rodzaju wydarzenia i uroczystości są dla dyplomatów okazją do podtrzymywania dobrych relacji z państwem przyjmującym i korpusem dyplomatycznym<sup>23</sup> oraz do nawiązania kontaktów z lokalnymi elitami<sup>24</sup>. Można zaobserwować rosnącą rolę takich bezpośrednich kontaktów, które obecnie nie ograniczają się wyłącznie do zacieśniania stosunków między oficjalnymi przedstawicielami, ale służą do budowania relacji z lokalną społecznością czy grupami interesu. Prowadzi to też do zawierania koalicji i budowania sieci wpływów z podmiotami prywatnymi i publicznymi nie tylko w państwie przyjmującym, ale także na arenie międzynarodowej czy w swojej ojczyźnie<sup>25</sup>. Wiąże się to również ze znajomością protokołu dyplomatycznego, ceremoniału i etykiety, choć należy zaznaczyć, że ich rola uległa znacznemu ograniczeniu na przestrzeni ostatnich lat<sup>26</sup>. Z kolei dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii i powszechnemu dostępowi do Internetu, państwa zyskały nową przestrzeń do reprezentowania siebie wobec szerszej grupy odbiorców za pośrednictwem własnych stron internetowych i profili na portalach społecznościowych<sup>27</sup>.

Poprzez utrzymywanie kontaktów politycznych w państwie przyjmującym, dyplomaci mogą też skuteczniej wypełniać funkcję politycznej reprezentacji. Dzięki swoim kontaktom oraz dostępie do informacji, uczestniczą w kształtowaniu polityki zagranicznej swojego państwa oraz mogą także wpływać na politykę państwa, w którym stacjonują<sup>28</sup>.

Funkcja, która przede wszystkim spoczywa na szefie misji dyplomatycznej jako głównym przedstawicielu państwa wysyłającego, to funkcja prawnej reprezentacji. Na podstawie listów uwierzytelniających<sup>29</sup> ma on możliwość

---

<sup>23</sup> Korpus dyplomatyczny (fr. *Corps Diplomatique*, CD) oznacza ogół przedstawicieli dyplomatycznych, którzy są akredytowani w państwie przyjmującym. Zob. szerzej: G. R. Berridge, A. James, *A Dictionary of Diplomacy*, New York 2003, s. 72-73.

<sup>24</sup> B. White, *Dyplomacja*, op. cit., s. 491.

<sup>25</sup> G. Wiseman, P. Sharp, *Diplomacy*, [w:] *An introduction to international relations*, (red.) R. Devetak, J. George, S. Percy, New York 2017, s. 304-305.

<sup>26</sup> Zob. szerzej: T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny*, Warszawa 2010.

<sup>27</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 244.

<sup>28</sup> J. Bryła, *Dyplomacja instrumentem polityki zagranicznej...*, op. cit., s. 66-67.

<sup>29</sup> To dokument, który otrzymuje szef misji dyplomatycznej przed wyjazdem na placówkę zagraniczną. Jest on wystawiany przez głowę państwa wysyłającego, z kontrasygnatą premiera i ministra spraw zagranicznych. Cz. Mojsiewicz (red.), *Leksykon współczesnych międzynarodowych stosunków politycznych*, Wrocław 2000, s. 224.

podejmowania decyzji i inicjatyw, które wpływają na kształt dwustronnych stosunków z danym państwem. Są one dokonywane w imieniu państwa wysyłającego, a nie w imieniu prywatnym, i mają dla tego państwa charakter wiążący. Bez względu na to, czy dany przedstawiciel działa w ramach stałej misji czy powoływanej *ad hoc*, jego decyzje wywołują określone skutki prawne<sup>30</sup>.

### **Funkcja negocjacyjna**

Utrzymywanie kontaktów z grupami interesu i budowanie z nimi długofalowych relacji wiąże się z kolejną z funkcji dyplomatycznych, czyli z funkcją negocjacyjną. Biorąc pod uwagę, że od zawsze w centrum działań dyplomatycznych leżało zawieranie porozumień celem obrony swoich wartości, zasad i pokojowego współistnienia, jest to jedna z najstarszych funkcji dyplomatycznych. Wielu autorów zajmujących się dyplomacją podkreśla, że negocjacje można uznać za codzienny język dyplomacji, za jej rację bytu. Według Stanisława Nahlika czy Kazimierza Kocota jest to nadrzędna umiejętność dyplomatów i najważniejsza funkcja misji dyplomatycznych. Uznają oni również, że inne działania urzędowe są tak naprawdę podporządkowane negocjacjom, a pozostałe funkcje dyplomatyczne, w tym w szczególności reprezentacyjna, są pochodnymi rokowań<sup>31</sup>.

Można jednak zauważyć ewolucję tradycyjnej funkcji negocjacyjnej. Dyplomaci spędzają coraz więcej czasu na lobbowaniu ważnych aktorów politycznych i gospodarczych, co wcześniej występowało w znacznie mniejszym stopniu – w szczególności biorąc pod uwagę jedną z podstawowych zasad dyplomacji, jaką jest nieingerowanie w sprawy wewnętrzne państwa przyjmującego<sup>32</sup>. Ponadto ze względu na rosnącą rolę aktorów niepaństwowych, wzrasta znaczenie negocjacji pozadyplomatycznych, które nie są prowadzone wyłącznie między państwami i przez ich przedstawicieli. Wiąże się to również z rozszerzeniem rozumienia zakresu negocjacji. Nie ograniczają się one wyłącznie

---

<sup>30</sup> E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i znaczenie w polityce zagranicznej państwa*, Kraków 2007, s. 18-19.

<sup>31</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 130-132.

<sup>32</sup> G. Wiseman, P. Sharp, *Dyplomacy*, op. cit., s. 304-305.

do formalnych rokowań, ale zawierają także szereg działań wspomagających, które prowadzą do zawarcia porozumienia i wypracowania wiążących decyzji. Można do nich zaliczyć konsultacje, spotkania czy konferencje, dzięki którym tworzona jest sieć komunikacji między partnerami. Utrzymywanie takich bieżących kontaktów ma kluczowe znaczenie dla zawierania porozumień, ponieważ pozwala na sondowanie reakcji i nastrojów drugiej strony na próby realizacji własnych interesów. W szczególności biorąc pod uwagę złożoność współczesnych stosunków międzynarodowych, państwa są niejako zmuszone do prowadzenia nieustannych negocjacji nie tylko na scenie globalnej, ale i z grupami wewnątrz kraju. Ponadto negocjacje stały się nie tylko sztuką zabezpieczania własnych interesów, ale też umiejętnością interpretowania i odkrywania informacji, pozwalającą na przewidywanie zachowania partnera i wpływanie na jego decyzje.

Zdaniem Stanisława Bielenia współczesne państwa można nazwać „negocjującymi”, ponieważ poprzez nieustanne negocjowanie z przedstawicielami różnych środowisk, państwa zapewniają sobie poczucie bezpieczeństwa, ale też prestiż, pozycję czy dobrobyt<sup>33</sup>. Dodatkowo w takim wielowymiarowym i złożonym środowisku międzynarodowym, coraz większą rolę odgrywa umiejętność budowania koalicji i sojuszy. W szczególności jest to niezbędne na forum organizacji międzynarodowych, w których głosy pojedynczego gracza nie wystarczą do przeforsowania własnych interesów<sup>34</sup>. Dynamika negocjacji, ich złożoność w wymiarze przedmiotowym i podmiotowym wpłynęły również na samą rolę dyplomaty w realizacji tej funkcji. Ważne jest, aby dyplomaci nie tylko sami posiadali takie umiejętności, ale byli również wsparciem dla swoich przywódców i innych wysłanników nie tylko podczas samych rokowań, ale także na wcześniejszych etapach<sup>35</sup>. Ponadto biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój technologii informacyjnych, muszą również potrafić dostosować się do nowych

---

<sup>33</sup> S. Bieleń, *Negocjacje w stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 2013, s. 9-12.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 31-32.

<sup>35</sup> P. Meerts, *Diplomatic Negotiation. Essence and Evolution*, Hague 2015, s. 311, [https://www.clingendael.org/sites/default/files/2016-02/Diplomatic\\_Negotiation\\_Web\\_2015.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/2016-02/Diplomatic_Negotiation_Web_2015.pdf) (data dostępu: 21.11.2019).

warunków prowadzenia negocjacji, które w swojej początkowej fazie często przebiegają za pośrednictwem poczty elektronicznej czy wideokonferencji<sup>36</sup>.

### **Funkcja informacyjna**

Pozyskiwanie, przekazywanie i przetwarzanie informacji wymieniane były już w kontekście funkcji reprezentacyjnej i negocjacyjnej, jednak ze względu na szerokie spektrum i znaczenie tych działań, może je wyodrębnić jako osobną funkcję dyplomatyczną – funkcję informacyjną. Zadaniem dyplomatów jest bowiem bieżące monitorowanie sytuacji społeczno-polityczno-gospodarczej w państwie przyjmującym. Niezmiernie ważne jest, aby znali oni założenia polityki wewnętrznej i zewnętrznej państwa przyjmującego, w szczególności w zakresie stosunków bilateralnych. Przedstawiciele dyplomatyczni dysponują szerokim wachlarzem narzędzi, dzięki którym mogą to osiągnąć. Należą do nich m.in. wspomniane kontakty z przedstawicielami władz państwa, w którym sprawują misję, monitoring mediów czy bezpośrednie rozmowy w ramach korpusu dyplomatycznego. Wszystko, co dzieje się w państwie przyjmującym, a jednocześnie może być znaczące dla państwa wysyłającego, powinno znaleźć się w kręgu zainteresowania dyplomatów. Śledzenie takich wydarzeń i działań jest natomiast tylko jednym z trzech aspektów funkcji informacyjnej. Drugi to przekazywanie pozyskanych informacji władzom kraju wysyłającego. Takie podejście pozwala na wzmacnianie sprzężenia zwrotnego między polityką wewnętrzną a zewnętrzną państwa. Ostatni aspekt to z kolei dzielenie się informacjami na temat ważnych wydarzeń i działalności państwa wysyłającego z przedstawicielami władz, obywatelami oraz instytucjami i podmiotami państwa przyjmującego<sup>37</sup>.

Dynamiczne zmiany w technologiach informacyjnych i komunikacyjnych wpłynęły natomiast znacząco na ilość informacji, koszty ich przetwarzania, podmioty, które te informacje wytwarzają i odbierają, szybkość, z jaką są one wymieniane czy treści. To wszystko powoduje nowe wyzwania w zakresie

---

<sup>36</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 244-245.

<sup>37</sup> E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i...*, op. cit., s. 20-21.

realizacji funkcji informacyjnej. Dla dyplomatów koniecznością stało się posiadanie umiejętności w zakresie środków masowego przekazu i obsługi mediów społecznościowych. Ponadto zwiększenie liczby podmiotów i osób zaangażowanych w tworzenie treści poprzez nowe media sprawia, że zaciera się granica między odbiorcami przekazu a ich kreatorami. W takich warunkach zarządzanie informacją i dbanie o jej spójność stało się niezwykle trudne, ale też niezwykle ważne<sup>38</sup>. Można się o tym przekonać, analizując działania podejmowane tuż przed atakiem Rosji na Ukrainę na początku 2022 roku. Zarządzanie informacją stało się wtedy bowiem jednym z kluczowych narzędzi służących do wpłynięcia na drugą stronę. Przykładem tego jest przekazywanie przez Stany Zjednoczone opinii publicznej informacji na temat ruchów wojsk rosyjskich przy granicy z Ukrainą, aby utrudnić przeciwnikowi realizację jego planów<sup>39</sup>. Z drugiej strony, zasięg przekazu medialnego na temat potencjalnego konfliktu wystarczył, aby przysporzyć wymiernych strat gospodarczych Ukrainie, ze względu na rosnącą niepewność wśród inwestorów<sup>40</sup>.

### **Funkcja promocyjna**

Kolejną z funkcji dyplomatycznych jest funkcja promocyjna. Dyplomata sprawując swoją rolę, powinien postępować w dobrej wierze i w taki sposób, aby budować pozytywną atmosferę wokół dwustronnych stosunków. Coraz ważniejsze staje się również rozwijanie wzajemnych stosunków gospodarczych, kulturalnych czy naukowych, należących do podstawowych zadań nowoczesnej dyplomacji. Funkcja promocyjna cały czas zyskuje na znaczeniu, a na przestrzeni ostatnich lat w szczególności realizowana jest w obszarze gospodarczo-handlowym. Wiąże się to również ze zmianami struktur organizacyjnych misji

---

<sup>38</sup> P. Sharp, *Diplomacy in the 21st...*, op. cit., s. 94.

<sup>39</sup> J. E. Barnes, H. Cooper, *U.S. Battles Putin by Disclosing His Next Possible Moves*, The New York Times, 13.02.2022, <https://www.nytimes.com/2022/02/12/us/politics/russia-information-putin-biden.html> (data dostępu: 17.02.2022).

<sup>40</sup> Business Insider, *Prezydent Ukrainy: już teraz mamy wojnę na wszystkich frontach*, 14.02.2022, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/prezydent-ukrainy-juz-teraz-mamy-wojne-na-wszystkich-frontach/2xpxpnv> (data dostępu: 17.02.2022). Warto dodać, że jedną z metod stosowanych przez państwa w celu wywarcia wpływu na innych uczestników stosunków międzynarodowych są również działania o charakterze dezinformacyjnym. Zob. szerzej: R. Kupiecki, F. Bryjka, T. Chłoń, *Dezinformacja międzynarodowa. Pojęcie, rozpoznanie, przeciwdziałanie*, Warszawa 2022.

dypłomatycznych, w ramach których pojawiają się eksperci odpowiedzialni za kontakty z podmiotami biznesowymi. Warto przy tym podkreślić, że to właśnie ewolucja funkcji promocyjnej przyczyniła się do wyodrębnienia nowych odmian dyplomacji, w tym m.in. dyplomacji publicznej, kulturalnej czy gospodarczej<sup>41</sup>.

### **Funkcja opiekuńcza**

Jednym z zadań przedstawicieli dyplomatycznych jest sprawowanie opieki dyplomatycznej, która z jednej strony dotyczy zabezpieczenia interesów państwa wysyłającego w państwie przyjmującym, a z drugiej strony ochrania interesów swoich obywateli przebywających za granicą. W przypadku ochrony interesów ważne jest jednak, aby w ramach tych działań uwzględnić również interesy innych podmiotów tworzących coraz bardziej złożone środowisko międzynarodowe. Bez ich przychylności trudno jest bowiem osiągnąć własne cele, co sprawia, że państwa w tym zakresie muszą nauczyć się współpracować i oddziaływać na szerokie grono interesariuszy. W kwestii ochrony swoich obywateli, funkcja opiekuńcza obejmuje zarówno osoby fizyczne, jak i prawne, które mogą skorzystać ze wsparcia placówki dyplomatycznej w przypadku naruszenia ich praw, bądź jeśli dojdzie do niedotrzymania zobowiązań międzynarodowych. W takiej sytuacji, przedstawiciele dyplomatyczni są upoważnieni do interwencji u władz państwa przyjmującego i udzielenia pomocy obywatelom swojego państwa. Funkcja ta w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu ze względu na dynamiczny rozwój kontaktów międzynarodowych, a także wzrost liczby osób podróżujących za granicę w celach turystycznych czy zawodowych<sup>42</sup>.

### **Funkcja konsularna**

Zgodnie z art. 3 Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych, placówki dyplomatyczne mają prawo prowadzić działalność w zakresie konsularnym. Pozwala to na wzajemne uzupełnienie się tych dwóch obszarów podczas sprawowania misji w państwie przyjmującym. Warto podkreślić, że funkcja ta

---

<sup>41</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 241.

<sup>42</sup> E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i...*, op. cit., s. 19.

zyskuje na znaczeniu, co w znacznej mierze wynika z procesu globalizacji i coraz większej aktywności państw, firm i osób fizycznych na arenie międzynarodowej. Wyraźnie wzrasta zapotrzebowanie na usługi konsularne, do czego przyczynia się rosnąca skala migracji ludności czy dynamiczny rozwój wymiany i współpracy gospodarczo-handlowej. Pomimo że funkcja konsularna może być sprawowana przez misje dyplomatyczne, to głównymi organami państwa, które powoływane są do realizowania tych zadań, są urzędy konsularne. Sama funkcja konsularna realizowana jest natomiast poprzez poniższe zadania:

- ochranianie interesów własnego państwa, obywateli i osób prawnych;
- rozwijanie przyjaznych relacji dwustronnych m.in. w obszarze gospodarczym, kulturalnym czy naukowym;
- prowadzenie spraw prawnych, administracyjnych, sądowych, notarialnych i z zakresu stanu cywilnego;
- prowadzenie spraw związanych z żeglugą morską i powietrzną;
- utrzymywanie więzi z obywatelami państwa wysyłającego przebywającymi za granicą;
- prowadzenie działalności promocyjnej i informacyjnej.

Warto podkreślić, że powierzenie tych zadań przedstawicielom placówek dyplomatycznych, odbierane jest jako rozszerzenie i wzmocnienie klasycznej funkcji konsularnej<sup>43</sup>.

### **3. Sposób organizacji dyplomacji – rys historyczny, struktura i kompetencje**

Biorąc pod uwagę wielowiekową tradycję dyplomacji, jej zasady funkcjonowania, sposób organizacji oraz dobór osób odpowiedzialnych za jej realizację, uległy znacznym zmianom na przestrzeni lat. Można jednak wskazać na jeden z głównych punktów zwrotnych w historii, który wpłynął na kształt dyplomacji. Było nim zawarcie pokoju westfalskiego w 1648 roku, od którego umownie

---

<sup>43</sup> P. Czubik, W. Burek (red.), *Wybrane zagadnienia współczesnego prawa konsularnego*, Kraków 2014, s. 175; E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i...*, op. cit., s. 21-22.



rozpoczęła się nowoczesna dyplomacja, różniąca się od tej z czasów starożytności i średniowiecza<sup>44</sup>.

### **Dyplomacja starożytna i średniowieczna**

Pierwsze formy organizacji dyplomacji narodziły się jeszcze w czasach starożytnych wraz z pojawieniem się potrzeby utrzymywania stosunków między państwami. Funkcjonowała wówczas instytucja poselstw, których rolą było prowadzenie rokowań oraz zawieranie przymierzy i układów z państwami ościennymi. Wysłannicy byli wybierani spośród zamożnych obywateli, którzy cieszyli się prestiżem i posiadali odpowiednie predyspozycje, takie jak kunszt oratorski czy umiejętność negocjacji. Za swoją pracę otrzymywali diety, a także działali w granicach instrukcji przekazanych przez suwerena. Zarówno wysyłanie jak i przyjmowanie posłów było w gestii najwyższych organów państwa, w tym króla, senatu lub cesarza. Już wtedy mogli oni liczyć na określone przywileje i środki, gwarantujące im bezpieczeństwo i niezależność<sup>45</sup>.

Rokowania dyplomatyczne prowadzone przez poselstwa pełniły również ważną rolę w okresie średniowiecza, które charakteryzowało się rozdrobnieniem politycznym oraz dużą liczbą toczących się sporów i konfliktów. W tym okresie szczególne znaczenie dla rozwoju dyplomacji odegrała działalność Stolicy Apostolskiej na czele z papieżem, w której praktykowano wysyłanie swoich przedstawicieli do pozostałych państw, bez względu na wyznawaną w nich religię. To również dzięki kościołowi katolickiemu językiem średniowiecznej dyplomacji stała się łacina, a sobory powszechne można uznać za pierwowzór współczesnych konferencji międzynarodowych<sup>46</sup>.

Cechą wspólną dyplomacji z okresu średniowiecza i starożytności była tymczasowość misji. Ponadto sprawowanie roli dyplomaty uznawano za

---

<sup>44</sup> S. Patton, *The Peace of Westphalia and its Affects on International Relations, Diplomacy and Foreign Policy*, „The Histories”, vol. 10 issue 1, 2019, s. 91, [https://digitalcommons.lasalle.edu/the\\_histories/vol10/iss1/5](https://digitalcommons.lasalle.edu/the_histories/vol10/iss1/5) (data dostępu: 1.02.2022).

<sup>45</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 22-23.

<sup>46</sup> J. Watkins, *Toward a New Diplomatic History of Medieval and Early Modern Europe*, „Journal of Medieval and Early Modern Studies”, 38:1, Winter 2008, s. 1-14, <https://doi.org/10.1215/10829636-2007-016> (data dostępu: 1.02.2022).

dotatkową profesję, w dużej mierze uzależnioną od posiadanego bogactwa i władzy<sup>47</sup>.

## Dyplomacja nowoczesna

Rok 1648 i zawarcie pokoju westfalskiego, kończącego 30-letnią wojnę między protestantami a katolikami, stało się umownym początkiem ery klasycznej dyplomacji i nowoczesnego systemu państwowego<sup>48</sup>. Tymczasowe misje poselskie wysyłane w celu realizacji określonego zadania, znane z czasów starożytności i średniowiecza, w nowożytności ustąpiły miejsca stałym misjom dyplomatycznym. Ich rozwój zaobserwowano już w XV wieku<sup>49</sup>, jednak to w XVII wieku zostały one szeroko rozpowszechnione. Były one praktykowane w szczególności w państwach europejskich, a ich znaczenie i funkcje uległy znacznemu rozszerzeniu względem misji wysyłanych tymczasowo. W obszarze działalności stałych przedstawicielstw dyplomatycznych, w tym poselstw i ambasad<sup>50</sup>, znajdowało się kształtowanie i prowadzenie dwustronnych stosunków z innymi państwami w sposób regularny. Obejmowało to zarówno monitorowanie sytuacji wewnętrznej państwa przyjmującego, ale też układu sił, jaki panował w otoczeniu danego monarchy<sup>51</sup>.

Oprócz rozpowszechnienia stałych przedstawicielstw, kolejnym ważnym krokiem było utworzenie pierwszego ministerstwa spraw zagranicznych (MSZ) przez kardynała Richelieu, francuskiego męża stanu. Z jego inicjatywy, w 1626 roku<sup>52</sup> został powołany Departament do Spraw Cudzoziemskich, który stanowi pierwowzór dzisiejszego MSZ, a także Sekretarz stanu ds. cudzoziemskich, będący odpowiednikiem dzisiejszego ministra spraw

---

<sup>47</sup> E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i...*, op. cit., s. 24-25.

<sup>48</sup> A. F. Cooper, J. Heine, R. Thakur, *Introduction: The Challenges of 21st-Century Diplomacy*, [w:] *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, (red.) A. F. Cooper, J. Heine, R. Thakur, New York 2015, s. 4.

<sup>49</sup> Prekursorem stałych misji dyplomatycznych byli Włosi, którzy zainicjowali je w połowie XV wieku. Zob. szerzej: D. Frigo (red.), *Politics and Diplomacy in Early Modern Italy: The Structure of Diplomatic Practice, 1450–1800*, Cambridge 2011.

<sup>50</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 25.

<sup>51</sup> S. Nahlik, *Narodziny nowożytnej dyplomacji...*, op. cit., s. 24-26.

<sup>52</sup> Pomimo że powołanie pierwszego ministerstwa spraw zagranicznych nastąpiło jeszcze przed zawarciem pokoju westfalskiego w 1648 r., w literaturze przedmiotu wydarzenie to rozpatrywane jest w kontekście rozwoju nowoczesnej dyplomacji.

zagranicznych<sup>53</sup>. Przyczyniło się to również do rozwoju idei zawodowego dyplomaty oraz budowy służby dyplomatycznej<sup>54</sup>.

Kolejne lata przyniosły rozwój norm dyplomatycznego prawa zwyczajowego oraz licznych reguł protokolarnych. Zwracano uwagę, że obcy przedstawiciele nie mogą podlegać jurysdykcji państwa przyjmującego, zarówno w wymiarze karnym, cywilnym, jak i administracji. Zdarzały się również sytuacje (m.in. w niektórych państwach europejskich), że powyższy przywilej obowiązywał również w całej dzielnicy, w której zamieszkiwali obcy posłowie. Dodatkowo na znaczeniu zyskiwała zasada eksterytorialności pomieszczeń misji oraz prawo azylu dyplomatycznego<sup>55</sup>.

Po raz pierwszy w historii kodyfikacji norm prawa dyplomatycznego dokonano natomiast podczas Kongresu Wiedeńskiego w 1815 roku. Był to ważny moment w historii dyplomacji ze względu na uregulowanie prawne wielu jej aspektów. Regulamin Kongresu Wiedeńskiego podkreślił m.in. suwerenną równość państw, co pozwoliło na zerwanie z dotychczas obowiązującą praktyką w zakresie precedencji, która przyznawała dyplomatom pierwszeństwo ze względu na posiadany tytuł, więzy pokrewieństwa czy pozycję władcy danego państwa. Ustalono również jednolite stopnie przedstawicieli dyplomatycznych, przyporządkowując ich do jednej z trzech grup:

- ambasadorów, legatów bądź nuncjuszy apostolskich;
- posłów, równorzędnych im ministrów lub innych przedstawicieli uwierzytelnionych przy monarchach;
- *chargé d'affaires* akredytowanych przy ministrach spraw zagranicznych<sup>56</sup>.

Prawdziwy rozkwit zarówno prawa, jak i praktyki dyplomatycznej przyniósł natomiast wiek XX. I Wojna Światowa zdyskredytowała system zakulisowych sojuszy i tajnej dyplomacji oraz zrodziła potrzebę transparentności<sup>57</sup>. Miało to

---

<sup>53</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 25.

<sup>54</sup> G. Wiseman, P. Sharp, *Diplomacy*, op. cit., s. 300.

<sup>55</sup> Zob. szerzej: J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 24-26.

<sup>56</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>57</sup> H. Kissinger, *Dyplomacja*, Warszawa 2019, s. 20.

również odzwierciedlenie w 14 punktach Woodrowa Wilsona ogłoszonych w 1918 roku<sup>58</sup>, w których pojawił się postulat dotyczący jawności dyplomacji i wyrzeczenia się tajnych układów. W następstwie tych wydarzeń powołano Ligę Narodów, pierwszą w historii organizację międzynarodową o charakterze ogólnym, która rozpoczęła swoją działalność w 1920 roku i stanowiła ważny krok na drodze rozwoju dyplomacji wielostronnej<sup>59</sup>.

Liga Narodów nie uchroniła jednak społeczności międzynarodowej od wybuchu II Wojny Światowej, co przyczyniło się do jej rozwiązania i utworzenia w jej miejsce w 1945 roku Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) o znacznie szerszych kompetencjach i zakresie działania. Kolejne lata i proces dekolonizacji przyczyniły się do gwałtownego wzrostu liczby członków ONZ<sup>60</sup>, dalszego rozwoju multilateralnej dyplomacji oraz rozwijania własnych struktur dyplomatycznych przez nowoutworzone państwa. W ramach ONZ opracowano również jeden z najważniejszych dokumentów prawnych w historii dyplomacji, którym jest Konwencja wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 18 kwietnia 1961 roku. Stanowi ona fundament nowoczesnych stosunków międzynarodowych, poprzez wskazanie jednolitego zestawu praktyk i norm w obszarze dyplomacji<sup>61</sup>. Została ratyfikowana przez 193 strony<sup>62</sup>, które zgodziły się przestrzegać zasad m.in. w obszarze ustanowienia stosunków dyplomatycznych między państwami, mianowania przedstawicieli dyplomatycznych, klasy szefów misji dyplomatycznych, przywilejów i immunitetów dyplomatycznych oraz precedencji<sup>63</sup>. Konwencja ta odnosiła się również do stosunków konsularnych,

---

<sup>58</sup> Jest to nazwa programu pokojowego, ogłoszonego przez prezydenta Stanów Zjednoczonych Woodrowa Wilsona, określającego warunki zapewnienia ładu pokojowego po zwycięstwie aliantów w I Wojnie Światowej. Zob. szerzej: J. Kiwerska, *Wilsonowska koncepcja bezpieczeństwa i rozbrojenia*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Historica”, nr 17, 1983, s. 27-46.

<sup>59</sup> G. Wiseman, P. Sharp, *Dyplomacy*, op. cit., s. 300.

<sup>60</sup> Ligę Narodów tworzyło 25 państw, a w konferencji założycielskiej Organizacji Narodów Zjednoczonych w 1945 roku uczestniczyło 51 państw. W 1990 roku członkami ONZ było już 159 państw, a w 2022 jest ich 193. Zob. szerzej: United Nations, *Member States*, <https://www.un.org/en/about-us/member-states> (data dostępu: 1.02.2022).

<sup>61</sup> A. F. Cooper, J. Heine, R. Thakur, *Introduction: The Challenges of...*, op. cit., s. 4-5.

<sup>62</sup> United Nations, *Chapter III. Privileges and Immunities, Diplomatic and Consular Relations, etc.*, [https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=III-3&chapter=3&clang=\\_en](https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=III-3&chapter=3&clang=_en) (data dostępu: 1.02.2022).

<sup>63</sup> Zob. szerzej: *Konwencja wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych...*, op. cit.

jednak ich pełne uregulowanie nastąpiło dwa lata później, 24 kwietnia 1963 roku w ramach Konwencji wiedeńskiej o stosunkach konsularnych<sup>64</sup>.

Dynamiczny rozwój dyplomacji dwustronnej i multilateralnej w XX wieku wiązał się również z postępującą profesjonalizacją tej dziedziny. Z jednej strony dotyczyło to rozbudowy struktury organizacyjnej dyplomacji, a z drugiej z bardziej wymagającym doбором osób ją realizujących.

### **Struktura dyplomacji**

We współczesnym świecie nie ma jednego modelu organizacyjnego dyplomacji. Po pierwsze wynika to z faktu, że obecnie oprócz państw dyplomację realizują też inne podmioty, w szczególności organizacje międzynarodowe, jak ONZ czy Unia Europejska (UE), które posiadają własną strukturę i personel dyplomatyczny<sup>65</sup>. Po drugie sposób organizacji dyplomacji i kompetencje poszczególnych organów w zakresie stosunków międzynarodowych danego państwa, wynikają z jego wewnętrznego ustawodawstwa i ustroju, który może przybierać różne formy. W państwach z systemem kanclerskim, takich jak Niemcy czy Wielka Brytania, kluczową rolę w polityce zagranicznej odgrywa premier, a głowa państwa pełni przede wszystkim funkcję reprezentacyjną. Odwrotnie jest natomiast w przypadku państw z systemem prezydenckim, jak Stany Zjednoczone, w których to do głowy państwa należy władza wykonawcza i decydujący głos w zakresie polityki zagranicznej. Z kolei w systemie parlamentarno-gabinetowym, który obowiązuje m.in. w Polsce, realizacja założeń polityki zagranicznej jest po stronie rządu, a całość działań opiera się na harmonijnej współpracy pomiędzy głową państwa, rządem i parlamentem<sup>66</sup>.

Pomimo różnic w sposobie zorganizowania i realizacji dyplomacji przez poszczególne państwa, możliwe jest wskazanie pewnych cech wspólnych występujących w każdym z tych modeli. W pierwszym podejściu najważniejsze

---

<sup>64</sup> Zob. szerzej: *Konwencja wiedeńska o stosunkach konsularnych sporządzona w Wiedniu dnia 24 kwietnia 1963 r.* (Dz.U. z 1982 r. nr 13 poz. 98).

<sup>65</sup> Zob. szerzej: M. P. Karns, K. A. Mingst, *International Organizations and Diplomacy*, [w:] *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, (red.) A. F. Cooper, J. Heine, R. Thakur, New York 2015, s. 142-160.

<sup>66</sup> Zob. szerzej: J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 46-93; A. Holmes, J. S. Rofe, *Global Diplomacy. Theories, Types, and Models*, New York 2016. W Polsce ustroj określa *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz.U. z 1997 nr 78 poz. 483).

organy państwowe, posiadające kompetencje w zakresie stosunków międzynarodowych, można podzielić na te, które:

- ustalają wolę i zasady polityki państwa w zakresie stosunków międzynarodowych;
- realizują i wyrażają tę wolę ze skutkiem prawnym<sup>67</sup>.

Drugie podejście, poprzez które można przedstawić te organy, to podział na:

- organy wewnętrzne, działające w granicach państwa, w tym np. parlament, głowa państwa, rząd z jego szefem na czele, ministerstwo spraw zagranicznych i inne resorty;
- organy zewnętrzne, działające poza granicami państwa, które dodatkowo dzielą się na:
  - stałe, takie jak ambasady, nuncjatury, poselstwa, urzędy konsularne, stałe misje przy organizacjach międzynarodowych, instytuty kultury i inne stałe misje i przedstawicielstwa;
  - tymczasowe, do których zalicza się m.in. oficjalne delegacje reprezentujące państwo na konferencjach międzynarodowych czy rokowaniach, oddziały wojskowe oraz okręty wojenne znajdujące się poza granicami swojego kraju. Funkcję tymczasowego organu mogą też pełnić głowa państwa, szef rządu, minister spraw zagranicznych i inni ministrowie, w czasie gdy przebywają poza granicami kraju i korzystają z uprzywilejowanego statusu jako członek specjalnej misji<sup>68</sup>.

## **Ministerstwo Spraw Zagranicznych**

Kolejną cechą wspólną sposobu organizacji dyplomacji przez poszczególne państwa jest posiadanie centralnego organu odpowiedzialnego za kierowanie i koordynowanie aktywności państwa w zakresie stosunków zagranicznych. Jest nim Ministerstwo Spraw Zagranicznych, które w zależności od państwa może

---

<sup>67</sup> Należy jednak podkreślić, że w praktyce taki podział może być trudny do utrzymania, co zostało szerzej omówione w rozdziale 1, punkt 4. J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 46.

<sup>68</sup> Ibidem, s. 70-71.

występować pod różnymi nazwami np. Departament Stanu w Stanach Zjednoczonych, Ministerstwo Spraw Zagranicznych i Wspólnoty Narodów w Wielkiej Brytanii czy Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Handlu i Rozwoju w Kanadzie<sup>69</sup>. Organ ten stanowi jeden z najważniejszych działów administracji państwowej, a wraz z ministrem spraw zagranicznych na czele, jego rolą jest przede wszystkim dbanie o interesy państwa na forum międzynarodowym i umacnianie jego pozycji, a także stwarzanie korzystnych warunków zewnętrznych, pozwalających na zapewnienie bezpieczeństwa oraz rozwoju wewnętrznego kraju<sup>70</sup>.

Zarówno szczegółowy zakres zadań i kompetencje ministerstwa spraw zagranicznych, jak i samego ministra zarządzającego tym resortem mogą różnić się w zależności od państwa na podstawie jego wewnętrznych regulacji. To także ustawodawstwo wewnętrzne określa strukturę organizacyjną ministerstwa<sup>71</sup>. Ma ona zmienny charakter zarówno ze względu na różne priorytety poszczególnych państw w zakresie polityki zagranicznej, jak i dynamiczne środowisko zewnętrzne i wewnętrzne państwa, które wpływa na konieczność bieżącej aktualizacji tej struktury<sup>72</sup>. Może to się wiązać nie tylko ze zmianami organizacyjnymi w obrębie ministerstwa, ale także z przekazywaniem kompetencji pomiędzy różnymi resortami rządowymi i innymi podmiotami. Przykładem tego jest m.in. przeniesienie tzw. pionu europejskiego z Ministerstwa Spraw Zagranicznych Polski do Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, co zostało ogłoszone przez Jacka Czaputowicza, ówczesnego Ministra Spraw Zagranicznych Polski, w 2019 roku<sup>73</sup>.

---

<sup>69</sup> P. Sharp, *Diplomacy in the 21st...*, op. cit., s. 39.

<sup>70</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 53-55.

<sup>71</sup> W Polsce zadania i kompetencje Ministra Spraw Zagranicznych wynikają z *Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 27 sierpnia 2020 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Spraw Zagranicznych* (Dz.U. z 2020 r. poz. 1469), *Ustawy z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej* (Dz.U. z 1997 r. nr 141 poz. 943), *Ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów* (Dz.U. z 2019 r. poz. 1171). Zob. szerzej: Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Zadania i kompetencje*, <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/zadania-i-kompetencje> (data dostępu: 10.02.2022).

<sup>72</sup> W Polsce Ministerstwo Spraw Zagranicznych działa na podstawie *Zarządzenia nr 91 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 lipca 2021 r. zmieniającego zarządzenie w sprawie nadania statutu Ministerstwu Spraw Zagranicznych* (M.P. z 2021 r. poz. 614). Jego regulamin organizacyjny wynika natomiast z *Zarządzenia nr 10 Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 13 lipca 2021 r. zmieniającego zarządzenie w sprawie nadania regulaminu organizacyjnego Ministerstwu Spraw Zagranicznych* (Dz.Urz. z 2021 r. poz. 31).

<sup>73</sup> K. Strzępka, *Czaputowicz: Wydzielenie pionu europejskiego z MSZ to dobra decyzja*, Polska Agencja Prasowa, 11.11.2019, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C540675%2Cczaputowicz-wydzielenie-pionu-europejskiego-z-msz-dobra-decyzja.html> (data dostępu: 10.02.2022).

Pomimo występowania różnic w sposobie organizacji ministerstwa spraw zagranicznych w poszczególnych państwach, można jednak wskazać na pewne cechy wspólne ich schematu organizacyjnego. Jednym z podobieństw jest posiadanie trzech typów komórek organizacyjnych<sup>74</sup> (np. pionów, departamentów, wydziałów):

- terytorialnych – są to jednostki zajmujące się danym obszarem geograficznym na świecie, np. Afryką, Azją czy Europą. Czasami zwane są one również komórkami politycznymi ze względu na fakt, że zakres ich działania nie ogranicza się do jednego państwa, a do grupy państw czy całego regionu np. krajów sąsiednich czy państw wchodzących w skład danego sojuszu<sup>75</sup>. Przykładem departamentu posiadającego w swoim zakresie zainteresowań bardzo duży obszar geograficzny jest m.in. Departament ds. Półkuli Zachodniej, będący w strukturach organizacyjnych Departamentu Stanu USA<sup>76</sup>;
- funkcjonalnych – ich rolą jest koordynowanie i realizowanie zadań z danej dziedziny stosunków międzynarodowych np. handlu, finansów, rozbrojenia, kultury czy spraw konsularnych<sup>77</sup>. Nazwy tych departamentów mogą jednocześnie sugerować obszary, które są ważne dla danego państwa w realizacji jego polityki zagranicznej. Biorąc pod uwagę gospodarczą aktywność Chin na arenie międzynarodowej, nie dziwi więc fakt, że w strukturach Ministerstwa Spraw Zagranicznych Chińskiej Republiki Ludowej znajduje się Departament ds. Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych<sup>78</sup>;
- administracyjno-technicznych – zajmują się przede wszystkim zapewnieniem właściwego funkcjonowania zarówno resortu, jak

---

<sup>74</sup> Zarówno ich nazewnictwo jak i liczebność mogą się znacznie różnić w zależności od miejsca w strukturze organizacyjnej ministerstwa.

<sup>75</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 55.

<sup>76</sup> U.S. Department of State, *Department of State Organizational Chart*, <https://www.state.gov/department-of-state-organization-chart/> (data dostępu: 1.02.2022).

<sup>77</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 55.

<sup>78</sup> Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China, *Departments*, [https://www.fmprc.gov.cn/mfa\\_eng/wjb\\_663304/zjjg\\_663340/](https://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/wjb_663304/zjjg_663340/) (data dostępu: 1.02.2022).



i podległych mu placówek za granicą<sup>79</sup>. Jest to np. Biuro Informatyki i Telekomunikacji występujące w strukturach polskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych<sup>80</sup>.

Kolejnym z podobieństw, które wynika z funkcji koordynacyjnej ministerstwa spraw zagranicznych, jest takie zorganizowanie struktur tego organu, aby był on zdolny do koordynowania zadań w trzech wymiarach:

- po pierwsze pomiędzy ministerstwem spraw zagranicznych a innymi organami państwa: pozostałymi ministerstwami, głową państwa i szefem rządu;
- po drugie pomiędzy ministerstwem spraw zagranicznych a placówkami i dyplomatami innych państw, którzy przebywają w danym kraju;
- po trzecie pomiędzy ministerstwem spraw zagranicznych a podległymi mu jednostkami za granicą<sup>81</sup>.

Mówiąc o jednostkach organizacyjnych za granicą, które podlegają ministerstwu spraw zagranicznych, należy wymienić ambasady, stałe przedstawicielstwa przy organizacjach międzynarodowych, konsulaty oraz inne jednostki np. instytuty kultury czy biura handlowe<sup>82</sup>. Każde z ponad 190 suwerennych państw na świecie posiada system stałych misji zagranicznych, jednak ich liczebność i wielkość znacznie się od siebie różnią. Największą sieć placówek zagranicznych posiada Chińska Republika Ludowa (276), następnie Stany Zjednoczone (273), a na trzecim miejscu Francja (267)<sup>83</sup>. Z kolei takie państwa, jak Bhutan czy Republika Zielonego Przylądka posiadają zaledwie kilka placówek. Warto jednak podkreślić, że dla państw rozwijających się, które

---

<sup>79</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit., s. 56.

<sup>80</sup> Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Schemat organizacyjny MSZ*, <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/organizacja> (data dostępu: 14.02.2022).

<sup>81</sup> Wykaz jednostek podległych Ministerstwu Spraw Zagranicznych Polski znajduje się w *Obwieszczeniu Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 30 marca 2021 r. w sprawie wykazu jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Spraw Zagranicznych lub przez niego nadzorowanych* (M.P. z 2021 r. poz. 336); P. Sharp, *Diplomacy in the 21st...*, op. cit., s. 39.

<sup>82</sup> Zob. szerzej: D. M. Malone, *The Modern Diplomatic Mission*, [w:] *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, (red.) A. F. Cooper, J. Heine, R. Thakur, New York 2015, s. 122-141.

<sup>83</sup> Dane na podstawie raportu z 2019 roku, przygotowanego przez Lowy Institute for International Policy – australijskiego think tanku specjalizującego się w zagadnieniach w obszarze stosunków międzynarodowych. Zob. szerzej: Lowy Institute, *Global Diplomacy Index 2019 Country Ranking*, [https://globaldiplomacyindex.lowyinstitute.org/country\\_rank.html#](https://globaldiplomacyindex.lowyinstitute.org/country_rank.html#) (data dostępu: 10.02.2022).

posiadają bardzo ograniczoną sieć dyplomatyczną, kluczowe znaczenie mają przedstawicielstwa przy organizacjach międzynarodowych. To na ich forum starają się one wywrzeć wpływ na innych uczestników stosunków międzynarodowych poprzez tworzenie grup i sojuszy z innymi mniejszymi państwami<sup>84</sup>.

Niezależnie od różnic w sposobie zorganizowania ministerstwa spraw zagranicznych, każde państwo przykładą również wagę do doboru ludzi zatrudnionych w ich szeregach. Biorąc jednak pod uwagę dynamiczny rozwój stosunków międzynarodowych i fakt, że coraz więcej osób można nazwać dyplomatami – także te działające poza oficjalnymi strukturami administracji państwowej, nie sposób jest scharakteryzować każdej z tych grup. To, co jednak pomimo tych zmian wciąż stanowi trzon każdego ministerstwa spraw zagranicznych, to służba dyplomatyczno-konsularna<sup>85</sup>, określona w regulacjach wewnętrznych danego państwa<sup>86</sup>.

### **Profil dyplomaty**

Za rekrutację przyszłych dyplomatów odpowiada najczęściej wyspecjalizowany podmiot, którego zadaniem jest organizowanie otwartych konkursów do pracy w służbie dyplomatyczno-konsularnej, a także przygotowanie merytoryczne i praktyczne dyplomatów do wykonywania tego zawodu<sup>87</sup>. W Polsce rolę tę pełni Akademia Dyplomatyczna działająca w strukturach MSZ<sup>88</sup>, w Rosji jest nim Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych uznawany na całym świecie za kuźnię kadr dyplomatycznych, a Indiach, w których rekrutacja do służby dyplomatyczno-konsularnej jest jedną z najtrudniejszych, działają dwa oficjalne podmioty: Związkowa Komisja ds. Służby Publicznej zajmująca się

---

<sup>84</sup> B. White, *Dyplomacja*, op. cit., s. 492-493.

<sup>85</sup> Podobnie jak w przypadku ministerstwa spraw zagranicznych, nazwa służby dyplomatyczno-konsularnej może się różnić w zależności od państwa.

<sup>86</sup> W Polsce reguluje to ustawa o służbie zagranicznej. Zob. szerzej: *Ustawa z dnia 20 maja 2021 r. o zmianie ustawy o służbie zagranicznej* (Dz.U. z 2021 r. poz. 1003).

<sup>87</sup> Ścieżka konkursowa jest jednym ze sposobów rekrutacji do służby dyplomatyczno-konsularnej, ale nie jedynym. W dyplomacji mogą być również zatrudnione np. osoby pochodzące z innych obszarów służby cywilnej lub absolwenci Krajowej Szkoły Administracji Publicznej po spełnieniu określonych w ustawie o służbie zagranicznej wymagań. Ibidem.

<sup>88</sup> Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Akademia Dyplomatyczna MSZ*, <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/akademia-dyplomatyczna> (data dostępu: 5.01.2022).

rekrutacją oraz Instytut Służby Zagranicznej Sushma Swaraj odpowiedzialny za szkolenia i rozwój<sup>89</sup>.

Niezależnie od sposobu i formy rekrutacji kandydatów w różnych państwach, osoba pretendująca do roli dyplomaty oprócz spełnienia określonych kryteriów formalnych dotyczących wykształcenia czy obywatelstwa, potwierdzenia swojego zdrowia psychicznego i fizycznego oraz predyspozycji do pracy w służbie zagranicznej, musi też posiadać określone kompetencje dyplomatyczne. Bazując na ogólnej definicji kompetencji zaproponowanej przez Komisję Europejską, kompetencje dyplomatyczne można określić jako zbiór wiedzy, umiejętności, kompetencji i postaw niezbędnych w dziedzinie dyplomacji<sup>90</sup>. Ich lista jest długa i może być różna w zależności od państwa, jednak ich całościowy charakter dotyka kilku obszarów, które można wyszczególnić na podstawie analizy ogłoszeń dotyczących konkursu na aplikację dyplomatyczno-konsularną w Ministerstwie Spraw Zagranicznych Polski<sup>91</sup>.

Po pierwsze, jest to wiedza ogólna z tematyki politycznej, gospodarczej i społecznej. Przyszli dyplomaci muszą się orientować w bieżącej sytuacji w kraju i na świecie oraz znać główne dziedziny stosunków międzynarodowych. Powinni być również zaznajomieni z kierunkiem polityki zagranicznej danego państwa oraz jego historią<sup>92</sup>. Tak szeroki zakres wiedzy jest niezbędny w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym państwa. Dyplomata musi potrafić znaleźć powiązania między różnymi zjawiskami i wiedzieć, jak one wzajemnie na siebie oddziałują także w warunkach dużej zmienności i niepewności otoczenia. Jest to m.in. sprawdzane na jednym z etapów rekrutacji

---

<sup>89</sup> Zob. szerzej na temat sposobów zorganizowania dyplomacji, rekrutacji i rozwoju dyptomatów w 10 państwach posiadających jedne z najbardziej rozbudowanych struktur dyplomatycznych (Brazylia, Chin, Francji, Indii, Japonii, Niemiec, Rosji, Turcji, USA i Wielkiej Brytanii): R. Hutchings, J. Suri, *Modern Diplomacy in Practice*, New York 2020.

<sup>90</sup> Zob. szerzej: Komisja Europejska, *Kompetencje kluczowe w procesie uczenia się przez całe życie*, Luksemburg 2007.

<sup>91</sup> Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Konkurs na aplikację dyplomatyczno-konsularną 2022 (ADK 2022 „A”)*, 16.02.2022, <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/konkurs-na-aplikacje-dyplomatyczno-konsularna-2022-adk-2022-a> (data dostępu: 16.02.2022). Szczegółowy tryb i zasady przeprowadzania konkursu na aplikację dyplomatyczno-konsularną reguluje natomiast rozporządzenie Ministra Spraw Zagranicznych. Zob. szerzej: *Rozporządzenie Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 19 stycznia 2022 r. w sprawie naboru na aplikację dyplomatyczno-konsularną* (Dz.U. z 2022 r. poz. 191).

<sup>92</sup> Ibidem.

do Biura Spraw Zagranicznych oraz Wspólnoty, będącego w Wielkiej Brytanii odpowiednikiem polskiego MSZ. Komisja kwalifikacyjna składa się z kilku przedstawicieli nie tylko świata dyplomacji, ale też nauki czy biznesu<sup>93</sup>.

Po drugie są to umiejętności związane z zarządzaniem informacjami. Jak wynika z wykazu funkcji dyplomatycznych opisanych w rozdziale 1, punkt 2 niniejszej pracy, informacja jest jednym z podstawowych narzędzi, którymi posługuje się dyplomata. W związku z tym do sprawdzenia kompetencji z tego obszaru przykładą się bardzo dużą wagę. Często stanowi to osobny etap rekrutacji, który poświęcony jest wyłącznie zadaniom z obszaru poprawnego wnioskowania, rozwiązywania problemów czy analitycznego myślenia<sup>94</sup>.

Po trzecie są to umiejętności związane z pracą w międzynarodowym otoczeniu. Dotyczą one nie tylko znajomości najczęściej dwóch języków obcych na poziomie zaawansowanym<sup>95</sup>, ale także rozumienia odmiennych kultur. Pomimo że język angielski jest obecnie powszechnie znany na świecie i w większości przypadków władanie nim wystarczyłoby do porozumiewania się w środowisku międzynarodowym, to znajomość drugiego języka niesie dodatkową wartość. Znając język danego kraju, jest się w stanie lepiej zrozumieć jego kulturę i ludzi, a także zdekodować informacje – co jest kluczowe w dyplomacji<sup>96</sup>.

Po czwarte jest to szerokie spektrum kompetencji osobistych i społecznych. Należą do nich m.in. umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne, umiejętności związane ze współpracą z innymi, czy też kompetencje przywódcze. Ponadto zdaniem Corneliu Bjoli i Markusa Kornprobsta można postawić znak równości pomiędzy dyplomatą a specjalistą z zakresu komunikacji, co wynika z faktu, że w centrum wszystkich działań dyplomatycznych jest właśnie komunikacja. Bez tej

---

<sup>93</sup> C. Bjola, M. Kornprobst, *Understanding International Diplomacy. Theory...*, op. cit., s. 185.

<sup>94</sup> Ibidem.

<sup>95</sup> W ramach rekrutacji do polskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych, wymogi językowe zostały ograniczone. Wcześniej od kandydatów na aplikację dyplomatyczno-konsularną wymagana była znajomość dwóch języków obcych na poziomie zaawansowanym (co jest najczęstszą praktyką w innych służbach dyplomatycznych). Obecnie wymagana jest znajomość tylko języka angielskiego. Zob. szerzej: Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Konkurs na aplikację dyplomatyczno-konsularną...*, op. cit.

<sup>96</sup> *Diplomat Magazine, Foreign Languages*, <https://diplomatmagazine.com/inside-the-foreign-office-copy/> (data dostępu: 02.01.2022).

umiejętności, zarówno mediacje, negocjacje jak i skuteczność rozmów skazane są na niepowodzenie<sup>97</sup>.

Powyższe obszary stanowią fundament do dalszego rozwoju dyplomatów. Na kolejnych etapach kariery kształtują oni kolejne umiejętności, kompetencje i zdobywają wiedzę specyficzną dla pracy na danych stanowiskach, które w zależności od miejsca w strukturach organizacyjnych ministerstwa spraw zagranicznych potrafią się od siebie znacznie różnić. Dotyczy to również placówek zagranicznych, które mają swoją specyfikę. Będąc członkiem misji przy organizacji międzynarodowej, niezbędne jest posiadanie umiejętności budowania sojuszy i negocjacji w multilateralnym środowisku, co różni się od umiejętności prowadzenia negocjacji dwustronnych. Może się okazać, że osoba, która jest skuteczna w jednym środowisku, nie będzie odnosić takich samych rezultatów w innym otoczeniu. Stąd ważne jest, aby nie tylko pozyskiwać odpowiednich kandydatów do pracy w służbie dyplomatyczno-konsularnej, ale także dbać o ich rozwój dostosowany do specyfiki pracy na danym stanowisku, czym również zajmują się organy wchodzące w skład ministerstwa spraw zagranicznych lub inne jednostki mu podległe<sup>98</sup>.

#### **4. Dyplomacja a polityka zagraniczna i wewnętrzna**

##### **Dyplomacja a polityka zagraniczna**

Pomiędzy dyplomacją a polityką zagraniczną często stawiany jest znak równości, jednak pomimo, iż te dwa obszary są ze sobą powiązane, różnią się od siebie. Przede wszystkim dyplomacja jest pojęciem węższym od polityki zagranicznej państwa. Stanowi narzędzie jej realizacji, a między tymi dwoma pojęciami

---

<sup>97</sup> Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Konkurs na aplikację dyplomatyczno-konsularną...*, op. cit.; C. Bjola, M. Kornprobst, *Understanding International Diplomacy. Theory...*, op. cit., s. 93.

<sup>98</sup> Wywiad z Moniką Pochroń-Frankowską, była Kierownik Wydziału Polityczno-Ekonomicznego w Ambasadzie Rzeczypospolitej Polskiej (RP) w Bagdadzie, czasowym charge d'affairs w Iraku (2013-2014), byłym Kierownikiem Wydziału Konsularnego oraz ds. konsularnych, czasowym charge d'affairs w Syrii (2014-2015) oraz Konsulem RP w Islamabadzie (2015-2018), przeprowadzony na forum Stowarzyszenia Forum Młodych Dyplomatów, <https://www.facebook.com/stanislaw.aprilashvili/videos/1825796807563606> (data dostępu: 29.07.2019); Wywiad z prof. Katarzyną Pisarską, Dyrektorką Europejskiej Akademii Dyplomacji przeprowadzony przez Pawła Zawadzkiego w ramach audycji Dream Employer, <https://dreamemployer.pl/podcast-dreamemployer-08-katarzyna-pisarska-europejska-akademia-dyplomacji/> (data dostępu: 24.02.2020).

zachodzi taka relacja jak pomiędzy taktyką a strategią. Zadaniem polityki zagranicznej jest nakreślenie planu, zdefiniowanie priorytetów państwa w obszarze stosunków międzynarodowych<sup>99</sup>, a rolą dyplomacji jest ich realizacja<sup>100</sup>.

Ponadto funkcje, jakie spełnia dyplomacja, można przedstawić nie tylko przez pryzmat aktywności dyplomatów, co zostało szerzej opisane w rozdziale 1, punkt 2, ale także ze względu na rolę dyplomacji w odniesieniu do polityki zagranicznej państwa. W tym wymiarze możliwe jest wskazanie jej czterech głównych funkcji.

Po pierwsze dyplomacja pełni funkcję określającą wobec polityki zagranicznej państwa. Wskazuje więc zadania tej polityki i jest realizowana w sposób ciągły ze względu na zmienność uwarunkowań zewnętrznych, które wymagają bieżącej aktualizacji tych zadań.

Po drugie dyplomacja realizuje funkcję oceniającą poprzez analizę działalności obcych państw i rządów. Zadanie to jest szczególnie ważne, ponieważ błędna ocena i interpretacja zachowań innych podmiotów, powoduje przyjęcie błędnych założeń we własnej polityce.

Po trzecie dyplomacja wypełnia funkcję selekcyjną. Jej istotą jest zdefiniowanie przez dyplomację punktów wspólnych, stanowiących płaszczyznę porozumienia pomiędzy państwami. Z drugiej strony funkcja ta polega na wyeliminowaniu tych zagadnień, co do których państwo różni się z innymi podmiotami.

Po czwarte dyplomacja pełni funkcję preskrypcyjną, która oznacza przedstawianie najlepszych metod i środków służących do osiągnięcia celów i założeń polityki zagranicznej państwa na każdym etapie jej realizacji. W tym obszarze mieści się również przygotowanie podmiotów zaangażowanych

---

<sup>99</sup> J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne...*, op. cit. s. 33-34.

<sup>100</sup> Polityka zagraniczna państwa jest częścią międzynarodowych stosunków politycznych i ekonomicznych. Jej głównym kreatorem jest państwo, a podstawowym celem tej polityki jest zapewnienie bezpieczeństwa, ochrona interesów państwa, obywateli oraz instytucji. Zob. szerzej: Cz. Mojsiewicz (red.), *Leksykon współczesnych międzynarodowych stosunków...*, op. cit., s. 312-313; A. Antoszewski, R. Herbut (red.), *Leksykon politologii*, Wrocław 2002, s. 330-331.

w politykę zagraniczną państwa na potencjalne skutki podjęcia rekomendowanych działań<sup>101</sup>.

Innym ujęciem, w ramach którego można rozpatrywać udział dyplomacji w polityce zagranicznej państwa, jest podział procesu na tworzenie i na realizację tej polityki. Biorąc pod uwagę jak duże znaczenie ma polityka zagraniczna w realizowaniu interesu narodowego państwa, najważniejsza rola w jej tworzeniu przypisywana jest najwyższym rangą członkom rządu. Zgodnie z tym podziałem, dopiero po zdefiniowaniu założeń polityki zagranicznej, decydenci przekazują ją do realizacji ministerstwu spraw zagranicznych. Dyplomacja staje się więc jednym z narzędzi, dzięki któremu cele polityki zagranicznej są wdrażane w życie.

Taki podział jest jednak mocno teoretyczny i bardzo trudny do zastosowania w praktyce. W rzeczywistości bardzo trudno jest rozdzielić proces tworzenia od procesu realizacji polityki zagranicznej państwa, które są działaniami ciągłymi. Opisywany podział może być przydatny na potrzeby analizy, jednak nie oddaje realnej współzależności między tymi dwoma etapami<sup>102</sup>. Jeśli przyjrzeć się sposobowi organizacji dyplomacji przez poszczególne rządy, w tym sieci ministerstw oraz placówek zagranicznych, można zauważyć, że osoby pracujące w tych strukturach zajmują się zarówno kreowaniem jak i implementacją polityki zagranicznej. Przykładem tego jest m.in. gromadzenie i przetwarzanie informacji przez dyplomatów. Bardzo trudno jest wyznaczyć granicę, gdzie kończy się zbieranie przez nich informacji i tworzenie na tej podstawie różnych raportów, a od którego momentu ma to wpływ na kształtowanie polityki zagranicznej państwa. Rady, jakie dyplomaci przekazują swoim zwierzchnikom w kraju, z pewnością determinują ich wybory, w związku z tym biorą oni udział w procesie tworzenia tej polityki, a nie tylko jej implementacji<sup>103</sup>.

Pomimo że dyplomacja nie jest jedynym narzędziem realizacji polityki zagranicznej, to odgrywa jedną z najważniejszych ról. W odróżnieniu od sfery wewnętrznej, w której głównym celem i jednocześnie metodą realizacji interesów jest zdobycie, a następnie utrzymanie władzy państwowej, to w stosunkach

---

<sup>101</sup> J. Bryła, *Dyplomacja instrumentem polityki zagranicznej...*, op. cit., s. 66-67.

<sup>102</sup> B. White, *Dyplomacja*, op. cit., s. 490.

<sup>103</sup> Ibidem, s. 490-491.

międzynarodowych kluczowym celem jest wywarcie jak największego wpływu na innych uczestników, aby umocnić swoją pozycję i realizować interes narodowy<sup>104</sup>. Ponadto ze względu na brak atrybutów wewnątrzpaństwowych, do których można zaliczyć autorytatywny rząd, decyzje wydawane przez instytucje międzynarodowe nie mają takiej samej mocy wykonawczej jak decyzje, które są podejmowane przez państwa. Sprawia to, że realizowanie polityki w środowisku międzynarodowym nie opiera się na rządzeniu czy autorytatywnym podziale dóbr, ale współistnieniu z innymi podmiotami i wywieraniu na nie wpływu<sup>105</sup>.

Dyplomacja nie tylko realizuje politykę zagraniczną państwa i uczestniczy w jej kształtowaniu, ale także wpływa na uwarunkowania tej polityki. Uwarunkowania te klasyfikuje się na wewnętrzne i zewnętrzne, a ponadto każde z nich na obiektywne i subiektywne. Do wewnętrznych uwarunkowań obiektywnych polityki zagranicznej zalicza się m.in. położenie geograficzne i geopolityczne państwa, a także jego potencjał militarny, gospodarczy, demograficzny, naukowo-techniczny czy system polityczny. Z kolei do uwarunkowań wewnętrznych o charakterze subiektywnym należą: postrzeganie środowiska międzynarodowego przez różne grupy społeczne, polityków, media, a także jakość i aktywność służby zagranicznej oraz dyplomacji jako całości. W wymiarze zewnętrznym, uwarunkowania o charakterze obiektywnym to m.in. pozycja międzynarodowa danego państwa oraz jego powiązania z innymi aktorami międzynarodowymi. Do ostatniej grupy zewnętrznych uwarunkowań subiektywnych zalicza się natomiast postrzeganie danego państwa i jego obywateli przez inne podmioty środowiska międzynarodowego, koncepcje polityki zagranicznej realizowane przez inne państwa, a także jakość i aktywność innych służb dyplomatycznych oraz dyplomacji<sup>106</sup>.

---

<sup>104</sup> S. Bieleń, *Polityka w stosunkach międzynarodowych*, [w:] *Stosunki międzynarodowe w XXI wieku. Księga jubileuszowa z okazji 30-lecia Instytutu Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego*, (red.) E. Halizak, R. Kuźniar, G. Michałowska, S. Parzymies, J. Symonides, R. Zięba, Warszawa 2006, s. 955.

<sup>105</sup> *Ibidem*, s. 954-955.

<sup>106</sup> Zob. szerzej: R. Zięba, *Uwarunkowania polityki zagranicznej Polski na początku drugiej dekady XXI wieku*, „Stosunki Międzynarodowe”, t. 43 nr 1-2, 2011, s. 9-37, [http://biblioteka.oapuw.pl/wp-content/uploads/2013/03/ziba-r-uwarunkowania\\_polityki\\_zagranicznej\\_polski.pdf](http://biblioteka.oapuw.pl/wp-content/uploads/2013/03/ziba-r-uwarunkowania_polityki_zagranicznej_polski.pdf) (data dostępu: 10.01.2022).



## **Dyplomacja a polityka wewnętrzna**

Do złożonej relacji, jaka występuje między dyplomacją a polityką zagraniczną państwa, należy również dodać wymiar wewnętrzny. Już w ubiegłym tysiącleciu zauważono, że polityka wewnętrzna może stanowić klucz do zmian w obszarze polityki zagranicznej państwa. Wynika to m.in. z faktu, że działania dyplomatyczne są wyrazem dominujących poglądów zarówno rządzących, jak i ogółu społeczeństwa<sup>107</sup>. We współczesnych stosunkach międzynarodowych można zauważyć wiele sytuacji potwierdzających, jak polityka wewnętrzna wiąże się z polityką zagraniczną i dyplomacją.

Przykładem na wpływ spraw wewnętrznych na politykę zagraniczną i dyplomację jest m.in. rosnąca polaryzacja między Demokratami a Republikanami w Stanach Zjednoczonych za czasów prezydentury Donalda Trumpa, która zdaniem Roberta i Renée Belferów z Uniwersytetu Harvarda osłabiała Stany Zjednoczone na arenie międzynarodowej. Jednym z negatywnych skutków nadmiernej polaryzacji jest m.in. zmniejszona zdolność państwa do realizowania skutecznych działań, które budują jego pozycję w perspektywie długofalowej. Jeśli polaryzacja uniemożliwi rządowi federalnemu podejmowanie decyzji w zakresie zmian klimatycznych, edukacji czy regulacji finansowych, długoterminowa pozycja Stanów Zjednoczonych może ulec erozji, a państwo nie będzie zdolne do sprostania przyszłym wyzwaniom polityki zagranicznej. Ponadto spory wewnętrzne sprawiają również, że państwo staje się bardziej podatne na ingerencję z zewnątrz, a także osłabia to jego zdolność do zawierania porozumień z innymi państwami. Przyczynia się to również do tego, że prezydenci coraz częściej polegają na umowach wykonawczych zamiast na ratyfikowanych traktatach, które coraz trudniej jest przeprosować przez podzielony Kongres. Może to wywoływać obawy u zewnętrznych partnerów, nie dając im gwarancji, czy zawarte porozumienie będzie kontynuowane przez następców politycznych w przypadku przegranych wyborów. Ponadto wewnętrzne podziały i silna polaryzacja sprawiają, że każda z frakcji w momencie zdobycia władzy dąży do

---

<sup>107</sup> R. Coolsaet, *The Transformation of Diplomacy at the Threshold of the New Millennium*, „Diplomacy”, vol. 3, 2004, s. 1-24.

przeforsowania bardziej kontrowersyjnych projektów, które nie tylko nie budują ciągłości w polityce zagranicznej państwa, ale mogą budzić również niepewność wśród zewnętrznych aktorów i osłabiać skuteczność dyplomacji<sup>108</sup>.

Z drugiej strony działania dyplomatyczne i kierunek polityki zagranicznej mogą wynikać z celów polityki wewnętrznej państwa i być skierowane do wewnętrznej grupy odbiorców<sup>109</sup>. Przykładem tego jest m.in. przemówienie Premiera Mateusza Morawieckiego wygłoszone 19.10.2021 roku na forum Parlamentu Europejskiego w sprawie praworządności. W opinii wielu ekspertów jego treść była skonstruowana na użytek polityki wewnętrznej i skierowana przede wszystkim do swoich obywateli i wyborców. Świadczyć może o tym również fakt, że to właśnie fragmenty przemówienia odnoszące się do ochrony polskich obywateli były później cytowane w mediach, w tym także przez Pawła Jabłońskiego, podsekretarza stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych Polski na jego profilu na Twitterze<sup>110</sup>.

Do skomplikowanego przenikania się obszarów polityki wewnętrznej i zewnętrznej można także dodać rosnącą złożoność podmiotów i tematów w obszarze stosunków międzynarodowych. Szerzej zostało to omówione w rozdziale 1, punkt 5, jednak już teraz warto podkreślić, jak to wpływa na istotę polityki zagranicznej i sposób jej realizacji przez dyplomację.

### **Rola dyplomacji w realizacji polityki na forum międzynarodowym**

W klasycznym ujęciu stosunków międzynarodowych, nadrzędnym celem polityki zagranicznej państwa jest obrona jego interesu narodowego. Zdaniem Hansa Morgenthau, rolą dyplomacji jest zatem takie oddziaływanie na otoczenie, aby w rezultacie zabezpieczyć interesy własnego państwa. Przez wiele lat realizm

---

<sup>108</sup> S. M. Walt, R. Belfer, R. Belfer, *America's Polarization Is a Foreign Policy Problem, Too*, Foreign Policy, 11.03.2019, <https://foreignpolicy.com/2019/03/11/americas-polarization-is-a-foreign-policy-problem-too/> (data dostępu: 11.03.2019).

<sup>109</sup> G. R. Berridge, *Diplomacy. Theory and Practice...*, op. cit., s. 18.

<sup>110</sup> Wpis Pawła Jabłońskiego, Podsekretarza stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych Polski na Twitterze, 19.10.2021, <https://tiny.pl/9lrrb> (data dostępu: 19.10.2021); Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Wystąpienie premiera Mateusza Morawieckiego w Parlamencie Europejskim*, 19.10.2021, <https://www.gov.pl/web/premier/wystapienie-premiera-mateusza-morawieckiego-w-parlamencie-europejskim> (data dostępu: 19.10.2021). W przypisach celem zachowania estetyki pracy, w wybranych miejscach zostały zastosowane skrócone linki do stron internetowych za pomocą narzędzia „Tiny”, natomiast w bibliografii umieszczono pełne, rozszerzone adresy wszystkich stron internetowych.

klasyczny był dominującą teorią wyjaśniającą zachowanie państwa na arenie międzynarodowej i funkcjonowanie stosunków międzynarodowych jako systemu relacji między suwerennymi państwami<sup>111</sup>. W związku jednak z pojawieniem się nowych aktorów i tematów w przestrzeni międzynarodowej, dalsze traktowanie interesu narodowego jako dominującej motywacji aktywności państw na arenie międzynarodowej, jest zbyt uproszczonym podejściem. Po pierwsze złożoność dzisiejszego świata sprawia, że państwa w swoich działaniach nie kierują się wyłącznie jednym interesem narodowym, a mają wiele celów. Po drugie ze względu na pojawienie się nowych uczestników stosunków międzynarodowych, które nie są państwami, trudno w ich przypadku mówić o posiadaniu interesu narodowego. To wszystko sprawia, że w coraz bardziej zglobalizowanym i wysoce współzależnym świecie, tradycyjne dążenie do maksymalizacji władzy i realizacji wyłącznie własnych interesów, nie tylko straciło na aktualności, ale także może przynieść odwrotne do zamierzonych rezultaty. Zamiast tego coraz bardziej potrzebna jest umiejętność identyfikacji problemów, które są wspólne dla wielu aktorów.

Decydenci muszą zatem znaleźć równowagę między zaspokajaniem różnych interesów i podmiotów, a także braniem pod uwagę oczekiwań wewnętrznych oraz tych pochodzących z otoczenia międzynarodowego. Przykładem tego są zmiany klimatyczne, które stanowią jedno z najpoważniejszych wyzwań dla ludzkości i są jednym z głównych tematów rozmów na arenie międzynarodowej i w przestrzeni publicznej. Skuteczne poradzenie sobie z tym problemem wymaga aktywnego partnerstwa między rządami, naukowcami, ekonomistami, organizacjami pozarządowymi czy biznesem, co znacznie wykracza poza kierowanie się wyłącznie własnym interesem narodowym we wzajemnych stosunkach<sup>112</sup>.

Warto również podkreślić, że pomimo pojawienia się nowych podmiotów stosunków międzynarodowych, to atrybutem państwa jest realizowanie polityki

---

<sup>111</sup> J. Więclawski, *Hans Morgenthau, realizm klasyczny i jego rekomendacje dla polskiej polityki zagranicznej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 3 (34), 2011, s. 117-142, [https://mysl.lazarski.pl/fileadmin/user\\_upload/dokumenty/czasopisma/mysl-ekonomiczna-polityczna/2011/MEiP\\_3\\_5\\_2011\\_Wieclawski.pdf](https://mysl.lazarski.pl/fileadmin/user_upload/dokumenty/czasopisma/mysl-ekonomiczna-polityczna/2011/MEiP_3_5_2011_Wieclawski.pdf) (data dostępu: 13.12.2021).

<sup>112</sup> A. F. Cooper, J. Heine, R. Thakur, *Introduction: The Challenges of...*, op. cit., s. 20-21.

zagranicznej, będącej przedłużeniem jego polityki wewnętrznej. Aby nie pominąć jednak całej sfery aktywności podmiotów niepaństwowych w przestrzeni międzynarodowej, wprowadzono rozróżnienie na politykę zagraniczną i stosunki zewnętrzne. O ile polityka zagraniczna jest przypisywana państwom i organom uprawnionym do jej realizacji, o tyle stosunki zewnętrzne mają charakter bardziej pluralistyczny oraz zdecentralizowany i mogą być realizowane również przez podmioty niepaństwowe<sup>113</sup>.

## **5. Ewolucja dyplomacji w XXI wieku**

Dyplomacja na przestrzeni lat ulegała licznym przeobrażeniom, a wraz ze zmianą uwarunkowań środowiska międzynarodowego ewoluowały m.in. jej formy, metody, środki i podmioty. Procesy globalizacji, a także rosnąca współzależność i transnarodowość zjawisk w ostatnich dziesięcioleciach przyczyniają się do dalszych zmian, które można zaobserwować w każdym obszarze dyplomacji tradycyjnej. Zostały one zasygnalizowane w poprzednich częściach pracy, a ich całościowy charakter odnosi się do kilku głównych aspektów: ewolucji przedmiotowej i podmiotowej dyplomacji, ewolucji roli zawodowych dyplomatów i ministerstwa spraw zagranicznych, a także zmian w sposobie komunikacji za sprawą rozwoju nowych technologii informacyjnych. Ponadto przekształcenia w każdym z tych obszarów wiążą się również z zacieraniem granic między tym, co stanowi politykę czy podmioty wewnętrzne, a tym co zewnętrzne<sup>114</sup>.

### **Ewolucja podmiotowa dyplomacji**

Wraz z rozwojem stosunków międzynarodowych państwa przestały być jedynymi podmiotami realizującymi dyplomację. Pomimo zachowania swojej szczególnej pozycji w środowisku międzynarodowym, obecnie działają one w otoczeniu dynamicznie rosnącej liczby podmiotów, jak i ich rodzajów. To wszystko

---

<sup>113</sup> R. Kuźniar, K. Szczepanik, *Polityka zagraniczna RP 1989-2002*, Warszawa 2002, s. 39.

<sup>114</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 233; George C. Marshall European Center for Security Studies, *Instruments of National Power: Diplomacy*, <https://mcrl.libguides.com/PASS/E28> (data dostępu: 3.12.2022).

sprawiło, że współczesne środowisko dyplomatyczne jest splotem interakcji nie tylko pomiędzy państwowymi aktorami, ale także pomiędzy podmiotami ponadnarodowymi, subpaństwowymi i pozapaństwowymi<sup>115</sup>.

Jednym z nowych aktorów stosunków międzynarodowych o charakterze ponadnarodowym są organizacje międzynarodowe, które przestały być jedynie forum ułatwiającym prowadzenie dyplomacji przez poszczególne państwa, ale które rozwijają własne struktury dyplomatyczne. Posiadają one podmiotowość prawnomiędzynarodową, a także korzystają z czynnego i biernego prawa legacji<sup>116</sup>. Jednym z przykładów takiej organizacji międzynarodowej o charakterze ponadnarodowym jest Unia Europejska. Chociaż jej służby dyplomatyczne istnieją już ponad 50 lat, to zasadniczą zmianę w jej funkcjonowaniu przyniosło powołanie Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych (ESDZ), która formalnie rozpoczęła swoją działalność w 2011 roku na mocy podpisanego w 2007 roku Traktatu Lizbońskiego<sup>117</sup>. W związku z osobowością prawną Unii Europejskiej, jej delegatury mają charakter misji dyplomatycznych UE, a ich charakter jest zbliżony do tych, które posiadają państwa<sup>118</sup>.

Do kolejnej grupy nowych podmiotów, wykazujących aktywność na arenie międzynarodowej, można zaliczyć aktorów subpaństwowych. Są to miasta i regiony, których działalność dyplomatyczna określana jest w literaturze przedmiotu mianem paradyplomacji<sup>119</sup>. W zależności od wielkości, regiony te posiadają różny zakres kompetencji i autonomii w zakresie współpracy międzynarodowej oraz realizacji określonych celów. Tworzą własne przedstawicielstwa za granicą, które reprezentują ich interesy, a których liczba

---

<sup>115</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 236.

<sup>116</sup> Prawo legacji oznacza uprawnienie do wysyłania własnych przedstawicieli dyplomatycznych (czynne prawo legacji) oraz do przyjmowania obcych przedstawicieli dyplomatycznych (biernie prawo legacji). R. Bierzanek, J. Symonides, *Prawo międzynarodowe publiczne*, Warszawa 2005, s. 172.

<sup>117</sup> European Union External Action Service, *Creation of the EEAS*, 25.11.2019, [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/3648/creation-eeas\\_en](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/3648/creation-eeas_en) (data dostępu: 10.01.2022). Zob. szerzej: *Decyzja Rady z dnia 26 lipca 2010 r., określająca organizację i zasady funkcjonowania Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych* (2010/427/UE).

<sup>118</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 237.

<sup>119</sup> Zob. szerzej: M. Raś, *Aktywność międzynarodowa regionów (paradyplomacja) w ujęciu teoretycznym*, „Stosunki Międzynarodowe”, t. 52 nr 3, 2016, s. 191-213.

z roku na rok rośnie<sup>120</sup>. Przykładem tego jest Bruksela, w której obecnie swoje placówki posiada blisko 300 podmiotów regionalnych<sup>121</sup>.

Ostatnią z grup, która poza państwami oddziałuje na stosunki międzynarodowe i zmienia istotę oraz naturę dyplomacji, jest niezwykle liczna grupa aktorów pozapaństwowych. Należą do nich przede wszystkim organizacje pozarządowe i korporacje transnarodowe, których liczba i wpływ na otoczenie są większe niż kiedykolwiek wcześniej. Ze względu na ich skalę działania, potrafią także odgrywać większą rolę na arenie międzynarodowej niż niektóre małe państwa. Warto również podkreślić, że do grupy aktorów pozapaństwowych coraz częściej zalicza się także pojedyncze wpływowe osoby, które mogą mieć równie duże oddziaływanie na sprawy globalne co zorganizowane podmioty. Przykładem tego jest aktywność Billa i Melindy Gates czy działania szwedzkiej aktywistki klimatycznej Greta Thunberg<sup>122</sup>. Aby przekonać się, jak wiele podmiotów uczestniczy obecnie w kształtowaniu współczesnych stosunków międzynarodowych można również spojrzeć na spotkania Światowego Forum Ekonomicznego w Davos, którego uczestnikami są przedstawiciele każdej z wymienionych grup<sup>123</sup>.

## **Ewolucja przedmiotowa dyplomacji**

Procesy globalizacji oraz towarzysząca im ewolucja stosunków międzynarodowych, przyczyniły się nie tylko do pojawienia się nowych aktorów dyplomacji, ale też do zmian o charakterze przedmiotowym. Jest to ze sobą wzajemnie powiązane i wpływa na rozszerzenie katalogu spraw, które są w kręgu zainteresowań dyplomacji i dyplomatów.

---

<sup>120</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 237.

<sup>121</sup> Ich lista znajduje się na stronie internetowej Europejskiego Komitetu Regionów. Zob. szerzej: European Committee of the Regions (CoR), *Regional offices organisations*, <https://cor.europa.eu/en/members/Documents/regional-offices-organisations.pdf> (data dostępu: 3.02.2022).

<sup>122</sup> P. Sharp, *Diplomacy in the 21st...*, op. cit., s. 3-4; D. Kraemer, *Greta Thunberg: Who is the climate campaigner and what are her aims?*, BBC News, 5.11.2021, <https://www.bbc.com/news/world-europe-49918719> (data dostępu: 8.11.2021).

<sup>123</sup> World Economic Forum, *Annual Meeting 2020: Participant Statistics*, <https://widgets.weforum.org/participants-graphic-am20/index.html> (data dostępu: 7.01.2022).

Jednym z głównych problemów, którymi zajmowała się tradycyjna dyplomacja, były kwestie „wysokiej polityki”. Dotyczy ona spraw związanych z wojną i pokojem, w tym m.in. rozwiązywania sporów terytorialnych i ustalania granic. Zakończenie zimnej wojny i związane z tym odejście od dwubiegunowego ładu międzynarodowego oraz zmiany wynikające z procesu globalizacji, pozwoliły natomiast na rozszerzenie tematyki dyplomacji o kwestie wchodzące w zakres tzw. „niskiej polityki”<sup>124</sup>. Jest ona związana z takimi obszarami jak prawa człowieka, ekologia, nauka, technologia, edukacja, prawo czy sztuka<sup>125</sup>. Odnosi się również do spraw i problemów globalnych, których rozwiązanie wymaga wielostronnego współdziałania państw, ale także dopuszczania aktorów pozapaństwowych<sup>126</sup>.

Rozszerzenie zakresu tematycznego dyplomacji wiąże się również z powstaniem nowych typów dyplomacji takich jak dyplomacja publiczna, dyplomacja kulturalna, dyplomacja naukowa, dyplomacja środowiskowa czy dyplomacja gospodarcza. Poprzez te nowe obszary aktywności dyplomatycznej, państwa budują swoją pozycję oraz wykorzystują nowe narzędzia do oddziaływania na swoje otoczenie. Nowe typy dyplomacji rozwijają się bardzo dynamicznie i stanowią przedmiot zainteresowań badaczy stosunków międzynarodowych<sup>127</sup>.

### **Ewolucja roli zawodowych dyplomatów i ministerstwa spraw zagranicznych**

Dynamiczne zmiany w środowisku międzynarodowym wpłynęły również na sposób funkcjonowania tradycyjnej dyplomacji zarówno w wymiarze wewnętrznym jak i zewnętrznym państwa. Pojawianie się nowych zagadnień w przestrzeni publicznej zrodziło potrzebę zaangażowania innych podmiotów w realizację dyplomacji, które posiadają specjalistyczną wiedzę w danym obszarze. Rośnie liczba ministerstw, które poprzez swoje departamenty prowadzą

---

<sup>124</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 241; Zob. szerzej: R. O. Keohane, J. S. Nye, *Power and Independence*, New York 2011.

<sup>125</sup> A. F. Cooper, J. Heine, R. Thakur, *Introduction: The Challenges of...*, op. cit., s. 1.

<sup>126</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 241.

<sup>127</sup> Zob. szerzej: G. R. Berridge, L. Lloyd, *The Palgrave Macmillan Dictionary of Diplomacy*, New York 2012.

własne działania dyplomatyczne, a ich przedstawiciele, którzy są ekspertami w konkretnej dziedzinie np. spraw kulturalnych, środowiskowych czy gospodarczych, stają się częścią misji dyplomatycznych. Dołączają tym samym do *attaché* militarnych, którzy byli prekursorami w tym zakresie. Stało się to niezbędne w związku z rosnącą złożonością tematyczną dyplomacji, a do prowadzenia złożonych negocjacji międzynarodowych niezbędne jest posiadanie wsparcia merytorycznego. To wszystko sprawia, że w placówkach dyplomatycznych coraz częściej można spotkać przedstawicieli innych resortów. O skali tego zjawiska może świadczyć między innymi fakt, że obecnie ponad połowa personelu zatrudnionego w amerykańskich ambasadach jest spoza Departamentu Stanu<sup>128</sup>. Co więcej, niektóre państwa idą o krok dalej i tworzą nowe role, jakimi są ambasadorzy tematyczni. Ich zadaniem jest koordynowanie spraw międzynarodowych w danym obszarze oraz promowanie i negocjowanie z różnymi grupami interesariuszy<sup>129</sup>. Takie działania podjęła m.in. Dania, która stworzyła rolę Ambasadora ds. Technologii. Jego zadaniem jest reprezentowanie duńskiego rządu w branży technologicznej, nawiązywanie kontaktów z jej przedstawicielami oraz udzielania się na różnego rodzaju światowych forach i konferencjach poświęconych tej tematyce. Obecnie funkcję tę pełni Anne Marie Engtoft, która pracowała wcześniej zawodowo w strukturach Światowego Forum Ekonomicznego<sup>130</sup>.

Pojawienie się nowych podmiotów i zwiększenie zapotrzebowania na specjalistyczną wiedzę w dziedzinie dyplomacji rodzi pytanie o obecną rolę zawodowych dyplomatów. Wielu badaczy stosunków międzynarodowych podkreśla, że pomimo rosnącej liczby osób zaangażowanych w dyplomację zarówno z sektora rządowego jak i prywatnego, zawodowi dyplomaci wciąż odgrywają znaczącą rolę w realizacji polityki zagranicznej państwa i zarządzaniu relacjami z jego otoczeniem. Funkcjonowanie w warunkach wzrastającej

---

<sup>128</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 242.

<sup>129</sup> A. Bennis, *Middle Power Diplomacy: From State to Thematic Diplomacy*, „Global Policy”, 6.04.2020, <https://www.globalpolicyjournal.com/blog/06/04/2020/middle-power-diplomacy-state-thematic-diplomacy> (data dostępu: 4.02.2022).

<sup>130</sup> Ministry of Foreign Affairs of Denmark, *Office of Denmark's Tech Ambassador*, <https://techamb.um.dk/> (data dostępu: 4.02.2022).



niepewności i złożoności, które charakteryzują współczesne środowisko międzynarodowe, wiąże się z rosnącą rolą umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości<sup>131</sup>. Nie jest możliwe, aby dyplomaci posiadali fachową wiedzę z każdego obszaru, którym zajmuje się współczesna dyplomacja. Mogą natomiast wykorzystać swoją umiejętność spojrzenia na sprawy w szerszym kontekście, znajdując powiązania między różnymi tematami i obszarami, co jest obecnie równie ważna jak specjalistyczna wiedza<sup>132</sup>.

Złożoność podmiotowa i przedmiotowa dyplomacji wpłynęły również na rolę i zadania ministerstwa spraw zagranicznych<sup>133</sup>. Charakter krajowego środowiska dyplomatycznego zmienia się z uprzywilejowanej roli ministerstwa spraw zagranicznych na rzecz tzw. krajowego systemu dyplomatycznego, obejmującego swoją złożonością sieć instytucji rządowych i pozarządowych, które informują i kształtują cele polityki międzynarodowej danego kraju<sup>134</sup>. To wszystko sprawia, że rola MSZ ewoluowała z bycia strażnikiem do bycia koordynatorem dyplomacji w oparciu o swoją holistyczną perspektywę. Koordynacja ta może odbywać się na kilku płaszczyznach. W wymiarze horyzontalnym odnosi się do relacji pomiędzy MSZ a innymi resortami administracji rządowej zaangażowanymi w politykę międzynarodową. W ujęciu wertykalnym jest to z kolei koordynacja działań innych podmiotów administracji rządowej zaangażowanych w politykę międzynarodową. Ostatnim wymiarem jest koordynowanie aktywności międzynarodowej realizowanej przez podmioty niepaństwowe<sup>135</sup>.

Przykładem nowego podejścia ministerstwa odpowiedzialnego za sprawy zagraniczne do współpracy z innymi podmiotami w zakresie realizacji polityki zagranicznej jest Inicjatywa Pasa i Szlaku, uruchomiona przez Chińską Republikę

---

<sup>131</sup> C. Bjola, M. Kornprobst, *Understanding International Diplomacy. Theory...*, op. cit., s. 5.

<sup>132</sup> A. F. Cooper, J. Heine, R. Thakur, *Introduction: The Challenges of...*, op. cit., s. 25-26.

<sup>133</sup> Zob. szerzej: B. Hocking, J. Melissen, S. Riordan, P. Sharp, *Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century*, Hague 2012, [https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20121030\\_research\\_melissen.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20121030_research_melissen.pdf) (data dostępu: 9.01.2022).

<sup>134</sup> P. Sharp, *Diplomacy in the 21st...*, op. cit., s. 4.

<sup>135</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 242.

Ludową w celu reaktywacji Jedwabnego Szlaku<sup>136</sup>. Projekt ten ma za zadanie stworzyć rozbudowaną sieć infrastruktury łączącej Chiny z Azją Środkową, Oceanem Indyjskim, Bliskim Wschodem, Europą, Afryką i Ameryką Południową, co jest poprzedzone szeroko zakrojonymi negocjacjami z wieloma interesariuszami – państwami, przedsiębiorstwami państwowymi i prywatnymi, instytucjami finansowymi czy organizacjami kulturalnymi. Co jednak ważne, pomimo że chińskie Ministerstwo Spraw Zagranicznych cechuje się rosnącym profesjonalizmem i uznaniem, nie jest głównym podmiotem podejmującym tę inicjatywę. Jego rola w znacznej mierze opiera się na wyjaśnianiu zagranicznym odbiorcom, z czym wiąże się ta inicjatywa oraz odpowiadaniu na wyrazy sprzeciwu. Główne działania realizowane są przez inne departamenty i agencje rządowe, wraz z przedsiębiorstwami i bankami, które prowadzą negocjacje samodzielnie bądź w indywidualnych przypadkach pod przewodnictwem Departamentu Międzynarodowego Komitetu Centralnego Komunistycznej Partii Chin<sup>137</sup>.

### **Wpływ nowoczesnych technologii na dyplomację**

Kolejnym z czynników, który zmienił funkcjonowanie współczesnej dyplomacji, jest rozwój nowoczesnych technologii, który diametralnie wpłynął na sposób komunikowania się i wymieniania informacji w kilku wymiarach. Po pierwsze rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych zmienił dyplomatyczną czasoprzestrzeń. Poprzez zwiększenie tempa przesyłania i przetwarzania informacji, ułatwienie przepływu wiadomości oraz zwiększenie ich transparentności, znacznie skrócił się czas podejmowania decyzji. Daje to nowe możliwości kontaktu i przekazywania instrukcji w ramach sieci dyplomatycznej, z własnymi placówkami dyplomatycznymi i innymi podmiotami<sup>138</sup>. Wideokonferencje stają się również coraz bardziej powszechnym formatem spotkań między decydentami politycznymi, co w szczególności nasiliło się podczas pandemii COVID-19. Daje to dużo większą elastyczność niż organizacja

---

<sup>136</sup> Zob. szerzej: E. Freymann, *One Belt One Road: Chinese Power Meets the World*, Cambridge 2020.

<sup>137</sup> P. Sharp, *Diplomacy in the 21st...*, op. cit., s. 6-8.

<sup>138</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 245-243.

oficjalnych wizyt, znacznie zmniejsza koszty takich spotkań i pozwala na jeszcze szybszą reakcję na pojawiające się nowe zagrożenia na arenie międzynarodowej, co można obserwować obecnie w związku z napiętą sytuacją na Ukrainie<sup>139</sup>.

Nowe narzędzia komunikacji wpłynęły również na zmianę istniejącej hierarchii oraz rozkład sił pomiędzy różnymi aktorami zaangażowanymi w dyplomację. Media społecznościowe przyczyniły się z kolei do zwiększenia interakcji między podmiotami kształtującymi politykę zewnętrzną i wewnętrzną, a także pomiędzy nimi a społeczeństwem. Decyzje dotyczące polityki zagranicznej przyciągają większą uwagę w świecie i angażują coraz więcej osób. Dyplomacja staje się więc jeszcze bardziej dostępna, transparentna i interaktywna<sup>140</sup>.

Niesie to jednak za sobą nowe wyzwania. Rewolucja cyfrowa w technologiach informacyjnych i komunikacyjnych wpływa na sposób komunikacji i działania ludzi, ale także na ich myślenie i interpretowanie rzeczywistości. Rozluźniło się poczucie, że istnieją pewne wspólne przekonania o tym, jak działa świat. Na przykład zmniejszył się poziom zaufania do tego co mówią rządy i co podają oficjalne media, a ludzie coraz częściej uważają tzw. *fake newsy* za prawdę. Algorytmy przyczyniają się do wyświetlania nam treści zgodnych z naszymi przekonaniami i zainteresowaniami, przez co traci się możliwość spojrzenia na świat z szerszej perspektywy. Powoduje to również rosnącą polaryzację społeczeństwa. W tym kontekście to aktorzy (np. państwa, korporacje lub określone grupy społeczne), a nie problemy, przedstawiani są jako główne źródło niebezpieczeństwa, niepewności i niesprawiedliwości<sup>141</sup>. Ponadto eksperci RAND Corporation zauważają, że świat tradycyjnej polityki dotyczył przede wszystkim tego, czyje wojsko lub gospodarka zwycięży. Polityka w epoce informacji zmienia się w kierunku tego, czyja historia zwycięży. Prowadzi to do konkurowania ze sobą rządów i innych organizacji o to, kto zyska większą wiarygodność w oczach

---

<sup>139</sup> The White House, *Readout of President Biden's Video Call with Transatlantic Leaders*, 12.02.2022, <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2022/02/11/readout-of-president-bidens-video-call-with-transatlantic-leaders/> (data dostępu: 13.02.2022).

<sup>140</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 243-245.

<sup>141</sup> P. Sharp, *Diplomacy in the 21st...*, op. cit., s. 9-10.

opinii publicznej oraz osłabi wiarygodność przeciwników politycznych.<sup>142</sup>. To wszystko niesie za sobą dodatkowe wyzwanie dla osób realizujących dyplomację. Ich rola związana z budowaniem relacji z otoczeniem, w kontekście tak dynamicznie zmieniającego się środowiska cyfrowego, staje się niezwykle trudna, ale też zarazem istotna<sup>143</sup>.

Tak intensywny rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych, pojawienie się portali społecznościowych i przez to zmiana praktyki dyplomatycznej spowodowały wyłonienie się nowego typu dyplomacji, nazywanej dyplomacją wirtualną, e-dyplomacją, cyber dyplomacją czy dyplomacją cyfrową. Jej istotą jest utrzymywanie społecznych, ekonomicznych i politycznych interakcji za pośrednictwem środków elektronicznych, a nie bezpośredniej komunikacji<sup>144</sup>. Ponadto w związku z rosnącą rolą Twittera oraz faktem, że aktywność w tym serwisie wykazuje zdecydowana większość przywódców i polityków na całym świecie, dyplomacja twitterowa staje się nowym obszarem analizy badaczy stosunków międzynarodowych. Liderem w tym obszarze są Stany Zjednoczone, a kolejne miejsca zajmują Indie i Francja – zgodnie ze światowym rankingiem *Digital Diplomacy Index*<sup>145</sup>.

Warto jednak podkreślić, że pomimo znaczącej roli nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, w tym mediów i portali społecznościowych w prowadzeniu dyplomacji, w przeciwieństwie do kontaktu bezpośredniego, ograniczają one zrozumienie kontekstu komunikacji i budowanie zaufania, co jest bardzo ważne we wszelkich działaniach dyplomatycznych<sup>146</sup>.

## **Złożoność współczesnej dyplomacji**

Przytoczone wyżej przykłady zmian, jakie nastąpiły w strukturze podmiotowej i przedmiotowej dyplomacji, w roli zawodowych dyplomatów i ministerstw spraw

---

<sup>142</sup> J. Nye, *Soft Power. Jak osiągnąć...*, op. cit. s. 7.

<sup>143</sup> P. Sharp, *Diplomacy in the 21st...*, op. cit., s. 9-10.

<sup>144</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 244; Zob. szerzej: M. Kosienkowski, B. Piskorska, *Dyplomacja cyfrowa jako instrument polityki zagranicznej XXI wieku*, Lublin 2014.

<sup>145</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 244; Reputation Squad, *Digital Diplomacy Index*, <https://digital-diplomacy-index.com/> (data dostępu: 16.02.2022).

<sup>146</sup> B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji...*, op. cit., s. 244-245.

zagranicznych, w udziale nowych technologii w dyplomacji oraz w przenikaniu się świata zewnętrznego z wewnętrznym sprawiają, że można zauważyć coraz więcej działań dyplomatycznych, jednak coraz trudniej je jednoznacznie zdefiniować. Pomimo że dyplomacja w rozumieniu tradycyjnym uległa znacznej ewolucji, to w dobie rosnącej niepewności, zmienności i złożoności środowiska międzynarodowego i wewnętrznego, zyskuje na znaczeniu<sup>147</sup>.

Przykładem na to, jak obecnie wiele kwestii musi uwzględniać dyplomacja w swoich działaniach, do jak wielu odbiorców musi być skierowana oraz jak wielowymiarowe jest otoczenie, w którym funkcjonuje, jest m.in. kryzys migracyjny na polsko-białoruskiej granicy. Z jednej strony sprawa ta angażowała nie tylko przedstawicieli Ministerstwa Spraw Zagranicznych, ale też parlamentarzystów, organy i instytucje wewnętrzne, podmioty międzynarodowe, media i społeczeństwo obywatelskie. Z drugiej strony temat ten przerodził się w spór o charakterze ekologicznym w związku z podjęciem decyzji o budowie muru wzdłuż granicy, co spowodowało sprzeciw aktywistów i przesłanie petycji do Komisji Europejskiej w sprawie zablokowania budowy zapory<sup>148</sup>.

Wszystkie te zmiany sprawiają, że obecnie obserwuje się przejście od „dyplomacji klubowej”, opierającej się na niewielkiej liczbie graczy, hierarchicznej strukturze, komunikacji tradycyjnej i charakteryzującej się niską transparentnością, do „dyplomacji sieciowej”. Jej istotą jest znacznie większa liczba uczestników zaangażowanych w dyplomację, bardziej płaska struktura, wykorzystanie nowych form komunikacji oraz większa przejrzystość. To wszystko sprawia, że zarówno głównym zadaniem jak i wyzwaniem dyplomacji w XXI wieku stało się zarządzanie złożonością<sup>149</sup>.

---

<sup>147</sup> V. Stanzel (red.), *New Realities in Foreign Affairs: Diplomacy in the 21st Century*, „SWP Research Paper”, no. 11, November 2018, <https://www.swp-berlin.org/en/publication/new-realities-in-foreign-affairs-diplomacy-in-the-21st-century> (data dostępu: 13.01.2022).

<sup>148</sup> M. Zielińska, *Do Komisji Europejskiej skierowano petycję w sprawie zapory na granicy z Białorusią*, Fakty TVN24, 08.02.2022, <https://fakty.tvn24.pl/ogladaj-online,60/do-komisji-europejskiej-skierowano-petycje-w-sprawie-zapory-na-granicy-z-bialorusia,1095086.html> (data dostępu: 08.02.2022).

<sup>149</sup> A. F. Cooper, J. Heine, R. Thakur, *Introduction: The Challenges of...*, op. cit., s. 21-25.

## Rozdział II

### KSZTAŁTOWANIE SIĘ DYPLMACJI BIZNESOWEJ

#### 1. Gospodarcze podłoże dyplomacji

Rozszerzenie zakresu przedmiotowego i podmiotowego dyplomacji oraz związane z tym pojawienie się nowych odmian dyplomacji sprawiły, że znacznie powiększył się również wachlarz narzędzi, za pomocą których państwa i inni aktorzy stosunków międzynarodowych oddziałują na otoczenie i budują swoją pozycję. Wśród nich dominującą rolę zaczęły odgrywać środki gospodarcze. Współcześnie są one nieodzownym elementem utrzymywania dwustronnych i wielostronnych relacji, a na znaczeniu zyskały wraz z rozwojem gospodarki światowej i globalizacji w ostatnich dziesięcioleciach.

#### Rozwój gospodarki światowej

Pomimo iż kwestie gospodarcze były częścią dyplomacji już od najdawniejszych czasów, to kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarki światowej<sup>1</sup> i zintensyfikowania międzynarodowych powiązań oraz współpracy w obszarze gospodarczym miała rewolucja przemysłowa i jej efekty w latach 1870-1914. To właśnie wtedy, wraz z pojawieniem się nowych wynalazków, dokonał się postęp techniczny, rozwinął się transport, komunikacja oraz system międzynarodowego podziału pracy, a produkcja przemysłowa i handel międzynarodowy wzrosły kilkudziesięciokrotnie<sup>2</sup>. Był to również czas popularyzowania przez Stany Zjednoczone tzw. polityki otwartych drzwi, która została sformułowana w 1899 roku. Jej przesłaniem było zerwanie z izolacjonistycznym podejściem

---

<sup>1</sup> Poprzez gospodarkę światową należy rozumieć system powiązań ekonomicznych (w tym handlowych, produkcyjnych, inwestycyjnych, technologicznych, walutowo-finansowych, instytucjonalnych itp.) pomiędzy różnymi podmiotami (krajowymi, międzynarodowymi, transnarodowymi) uczestniczącymi w międzynarodowym podziale pracy. Zob. szerzej: P. Bożyk, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, Warszawa 2008, s. 30.

<sup>2</sup> R. Matera, J. Skodlarski, *Pozycja Europy w gospodarce światowej na przestrzeni XX wieku*, „Studia Europejskie”, nr 1, 2003, s. 16-17.

Stanów Zjednoczonych, a także rozwinięcie handlowych relacji z państwami Azji Wschodniej, w szczególności z Chinami<sup>3</sup>.

Ten dynamiczny rozwój gospodarki światowej został jednak zahamowany przez wybuch dwóch wojen światowych. W latach 1914-1945 można zaobserwować wyraźne spowolnienie wzrostu gospodarczego, a także wzrost tendencji autarkicznych. Doświadczenia wojenne oraz trwający w latach 1929-1933 wielki kryzys gospodarczy spowodowały nasilenie się nacjonalizmu gospodarczego i dezintegrację gospodarki światowej<sup>4</sup>.

Ponowne ożywienie gospodarcze nastąpiło wraz z końcem II wojny światowej. Rozszerzenie działalności gospodarczej na nowych terytoriach, wchodzenie na zagraniczne rynki i tym samym możliwość lepszego wykorzystania kapitału poza granicami własnego państwa przyczyniły się do wzrostu globalizacji procesów gospodarczych. Dzięki powoływaniu nowych organizacji rozpoczęło się również tworzenie podstaw instytucjonalnych multilateralnej wymiany handlowej i rozliczeń międzynarodowych<sup>5</sup>. Kluczową rolę odegrała Konferencja Narodów Zjednoczonych w Bretton Woods (USA) w 1944 roku, na której ustalono cele oraz zasady powojennego międzynarodowego systemu walutowego. Był to ważny krok na drodze do stabilizacji kursów oraz wzrostu liczby transakcji w skali globalnej. Wiązało się to również z utworzeniem dwóch instytucji – Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW) oraz Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju, stojących na straży przestrzegania ustalonych zasad oraz wspierających dalszy rozwój gospodarek w skali globalnej<sup>6</sup>.

W związku z tym, że kwestie handlowe stawały się coraz bardziej złożone i powodowały coraz więcej interakcji między państwami, zrodziła się również potrzeba stworzenia platformy, której rolą byłoby ułatwianie i regulowanie wzajemnych stosunków handlowych. Doprowadziło to do zawarcia Układu

---

<sup>3</sup> M. Sokolnicki, *O podłożu gospodarczym dyplomacji współczesnej*, „Sprawy Obce”, nr 2, 1930-1931, s. 450-451.

<sup>4</sup> A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2001, s. 18.

<sup>5</sup> B. Mucha-Leszko, *Rozwój powiązań w gospodarce światowej – etapy globalizacji i regionalizacja procesów gospodarczych*, [w:] *Gospodarka światowa. Handel zagraniczny i marketing*, (red.) B. Mucha-Leszko, Lublin 2003, s. 15-16.

<sup>6</sup> Ibidem; Zob. szerzej: International Monetary Fund, *The Role of the Bretton Woods Institutions*, 03.2002, <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/031502.htm#ii> (data dostępu: 20.01.2022).

Ogólnego w Sprawie Cel i Handlu (ang. *General Agreement on Tariffs and Trade*, GATT), który wszedł w życie w 1948 roku i stał się kolejnym ważnym krokiem na drodze do liberalizacji handlu międzynarodowego. Jego celem było likwidowanie barier taryfowych oraz znoszenie wszelkich innych ograniczeń we wzajemnej wymianie handlowej<sup>7</sup>.

To wszystko miało stanowić fundament odbudowy gospodarek państw po I i II wojnie światowej oraz przyczynić się do liberalizacji handlu i zapoczątkowania nowej ery współpracy międzynarodowej. Rozpoczęto odtwarzanie istniejących wcześniej powiązań gospodarczych między państwami, które to powiązania w kolejnych dziesięcioleciach przybierały na sile. Obserwowano wówczas wyraźny rozwój międzynarodowych obrotów towarowych oraz innych form międzynarodowej współpracy gospodarczej, których rozkwit nastąpił pod koniec XX wieku wraz z nasileniem się procesów globalizacyjnych, kształtujących również wydarzenia w XXI wieku<sup>8</sup>.

### **Ekonomizacja polityki zagranicznej**

Zmiany, jakie zaszły na arenie międzynarodowej na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci, w tym postęp techniczny, coraz większa otwartość gospodarek narodowych, liberalizacja handlu i wzrost przepływu towarów, usług, kapitału oraz osób, jak również pojawienie się nowych podmiotów na scenie globalnej, w szczególności korporacji transnarodowych, miały znaczący wpływ na zagadnienia, które są w centrum zainteresowania dyplomacji<sup>9</sup>. Kwestie

---

<sup>7</sup> W związku z tym, że handel międzynarodowy z biegiem lat zaczął również dotyczyć nie tylko wymiany dóbr materialnych, ale też usług i idei, w 1995 roku GATT zostało zinstytucjonalizowane i przekształcone w Światową Organizację Handlu (ang. *World Trade Organization*, WTO), mającą znacznie szersze kompetencje i trwalszy charakter. Zob. szerzej: C. VanGrasstek, *The History and Future of the World Trade Organization*, Geneva 2013, [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/historywto\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/historywto_e.pdf) (data dostępu: 20.01.2022).

<sup>8</sup> Globalizacja w ujęciu ogólnym oznacza proces, na który składają się zjawiska lub działania mające charakter ogólnoświatowy. To rosnąca współzależność pomiędzy państwami, grupami państw, gospodarkami, przedsiębiorstwami i innymi podmiotami. Oznacza wzajemne przenikanie się i konwergencję rynków oraz internacjonalizację gospodarek krajowych. Geneza tego zjawiska sięga poprzednich wieków, jednak prawdziwa intensyfikacja nastąpiła na przełomie lat 80. i 90. XX wieku wraz z postępem naukowo-technicznym, upadkiem Związku Radzieckiego i włączeniem się państw socjalistycznych w kształtowanie globalnych procesów. Zob. szerzej: Z. Dach, *Globalizacja – wyzwania i zagrożenia*, [w:] *Polska wobec procesów globalizacji*, (red.) Z. Dach, Kraków 2009, s. 13–29.

<sup>9</sup> B. Mucha-Leszko, *Rozwój powiązań w gospodarce...*, op. cit., s. 16.



dynastyczne czy spory terytorialne ustąpiły miejsca interesom gospodarczym, poprzez które zarówno światowe mocarstwa, jak i mniejsze państwa budują swój kapitał polityczny i pozycję na arenie międzynarodowej. Pomimo że sprawy gospodarcze od lat były częścią świata dyplomacji, to w ostatnich dekadach stały się one jednym z głównych przedmiotów rokowań dyplomatycznych oraz narzędzi do realizowania celów polityki zarówno w kraju jak i za granicą<sup>10</sup>.

Postępującą ekonomizację polityki zagranicznej<sup>11</sup> można zaobserwować, przyglądając się agendzie polityki międzynarodowej, która o ile obecnie zdominowana jest przez wojnę w Ukrainie, to w poprzednich miesiącach i latach w znacznej mierze dotyczyła tematów gospodarczych. Takie zagadnienia jak Nowy Jedwabny Szlak (będący próbą odtworzenia szlaku handlowego łączącego Chinę z Europą, Bliskim Wschodem, Azją i Afryką<sup>12</sup>), wojna handlowa pomiędzy Stanami Zjednoczonymi i Chinami oraz zawarta następnie między tymi państwami umowa handlowa<sup>13</sup>, czy też stworzenie Regionalnego Kompleksowego Partnerstwa Gospodarczego (RCEP) przez 16 państw z Azji, Australii i Oceanii (stanowiącego największy blok handlowy na świecie<sup>14</sup>), były jednymi z głównych przedmiotów dyskusji na arenie międzynarodowej.

Innym z przykładów świadczących o rosnącej roli gospodarki we współczesnych stosunkach międzynarodowych jest również liczba i rodzaj umów zawieranych między państwami. Obecnie znaczna część z nich dotyczy spraw *stricto* gospodarczych, a ich liczba na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci gwałtownie wrosła<sup>15</sup>. Można to zauważyć, analizując liczbę umów obowiązujących w ramach GATT/WTO, które znajdują się na poniższym

---

<sup>10</sup> E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i znaczenie w polityce zagranicznej państwa*, Kraków 2007, s. 37-38.

<sup>11</sup> R. Hryniewicz i K. Borońska definiują ekonomizację polityki zagranicznej jako proces zwiększonej reprezentacji interesów gospodarczych w kształtowaniu oraz realizowaniu polityki zagranicznej państwa. R. Hryniewicz, K. Borońska, *Dyplomacja gospodarcza jako nowe narzędzie polityki zagranicznej państwa*, [w:] *Ekonomia 12 – Problemy globalizacji*, (red.) J. Rymarczyk, Wrocław 2010, s. 111-122.

<sup>12</sup> Zob. szerzej: BRI, *Belt and Road Initiative*, <https://www.beltroad-initiative.com/belt-and-road/> (data dostępu: 21.02.2022).

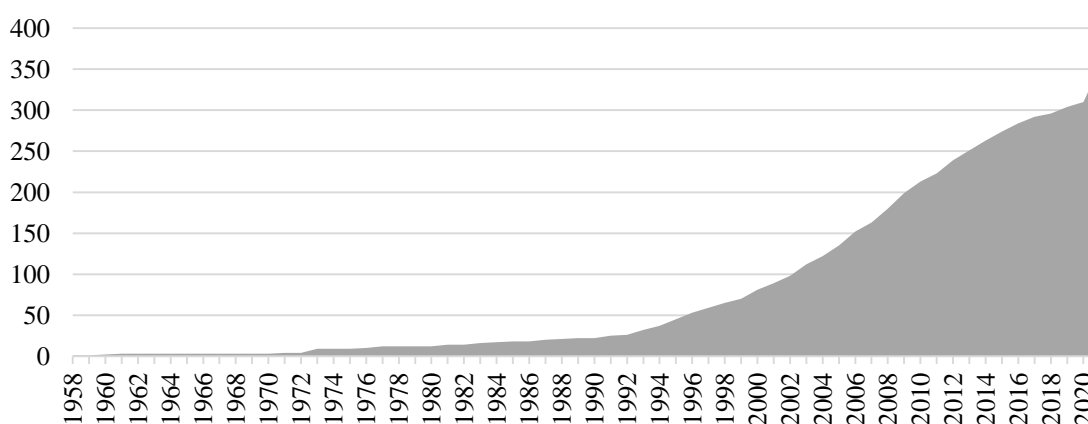
<sup>13</sup> Zob. szerzej: Peterson Institute for International Economics, *Trump's Trade War Timeline: An Up-to-Date Guide*, <https://www.piie.com/blogs/trade-investment-policy-watch/trump-trade-war-china-date-guide> (data dostępu: 21.02.2022).

<sup>14</sup> Zob. szerzej: RCEP, *Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) agreement to enter into force on 1 January 2022*, <https://rcepsec.org/> (data dostępu: 21.02.2022).

<sup>15</sup> E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i...*, op. cit., s. 39.

wykresie. O ile w 1958 roku w mocy była zaledwie 1 umowa<sup>16</sup>, to w kolejnych latach, w szczególności po zakończeniu zimnej wojny, ich liczba wyraźnie wzrosła<sup>17</sup>. W 1991 roku było to już 25 umów, w 2001 roku 89, natomiast w 2021 roku skumulowana liczba aktywnych umów, na mocy których dwa lub więcej państw zgodziło się sformalizować między sobą handel międzynarodowy, osiągnęła 354.

### Wykres nr 1. Liczba regionalnych umów handlowych będących w mocy w latach 1958 – 2021



Źródło: World Trade Organization, *Regional Trade Agreements Database*, <https://rtais.wto.org/UI/charts.aspx#> (data dostępu: 23.02.2022).

Kolejnym z przykładów świadczących o rosnącej roli narzędzi gospodarczych w realizacji polityki zagranicznej jest wzrost znaczenia sankcji ekonomicznych stosowanych w celu wywierania wpływu na innych uczestników stosunków międzynarodowych. Są one jednym z instrumentów, które uzupełniają wysiłki dyplomatyczne i stanowią tzw. dyplomację mieszaną. Oznacza to, że dyplomacja

<sup>16</sup> Był to Traktat Rzymski, który wszedł w życie wraz z początkiem 1958 roku, a został podpisany 25 marca 1957 roku. Na jego mocy ustanowiono Europejską Wspólnotę Gospodarczą, zrzeszającą Belgię, Niemcy, Francję, Włochy, Luksemburg i Holandię w celu współpracy na rzecz integracji i wzrostu gospodarczego poprzez handel, tworząc wspólny rynek oparty na swobodnym przepływie towarów, osób, usług i kapitału. Zob. szerzej: Council of the European Union, *Treaty of Rome*, <https://consilium-europa.libguides.com/c.php?g=689896> (data dostępu: 21.02.2022).

<sup>17</sup> Jednym ze skutków zakończenia zimnej wojny była liberalizacja handlu i rozpowszechnienie kapitalistycznego modelu gospodarki. Zob. szerzej: World Bank, *Trade Policies in the 1990s and the Poorest Countries*, <https://tiny.pl/cgtlj> (data dostępu: 21.02.2022).

jest kanałem, poprzez który państwa sygnalizują drugiej stronie zastosowanie lub groźbę użycia siły, co ma odstraszyć przeciwnika i zmusić go do poczynienia ustępstw. Takie działania nie są niczym nowym w dyplomacji, jednak to, co można zaobserwować na przestrzeni ostatnich lat, to wzrost znaczenia siły ekonomicznej nad siłą militarną. Wysokie koszty wojny oraz dążenie do pokojowego współistnienia między państwami<sup>18</sup> sprawiły, że unikają one angażowania się w otwarte konflikty zbrojne<sup>19</sup>. Ponadto posiadanie broni jądrowej przez część państw sprawia, że istnieje ryzyko przekształcenia się konfliktu militarnego w nuklearny. I pomimo że broń ta służy głównie jako instrument psychologicznego oraz politycznego oddziaływania, to posiadanie jej cały czas niesie ze sobą ryzyko jej użycia.<sup>20</sup> W rezultacie państwa coraz chętniej sięgają po inne narzędzia wywierania nacisku, wśród których kluczową rolę odgrywają właśnie sankcje gospodarcze. Co prawda już w ubiegłych stuleciach były obecne przykłady wykorzystania instrumentów finansowych czy handlowych do wpływania na wyniki negocjacji<sup>21</sup>, jednak popularność stosowania sankcji, w tym w szczególności ekonomicznych i handlowych, wyraźnie wzrosła na przestrzeni ostatnich lat, o czym można przekonać się na poniższym wykresie.

---

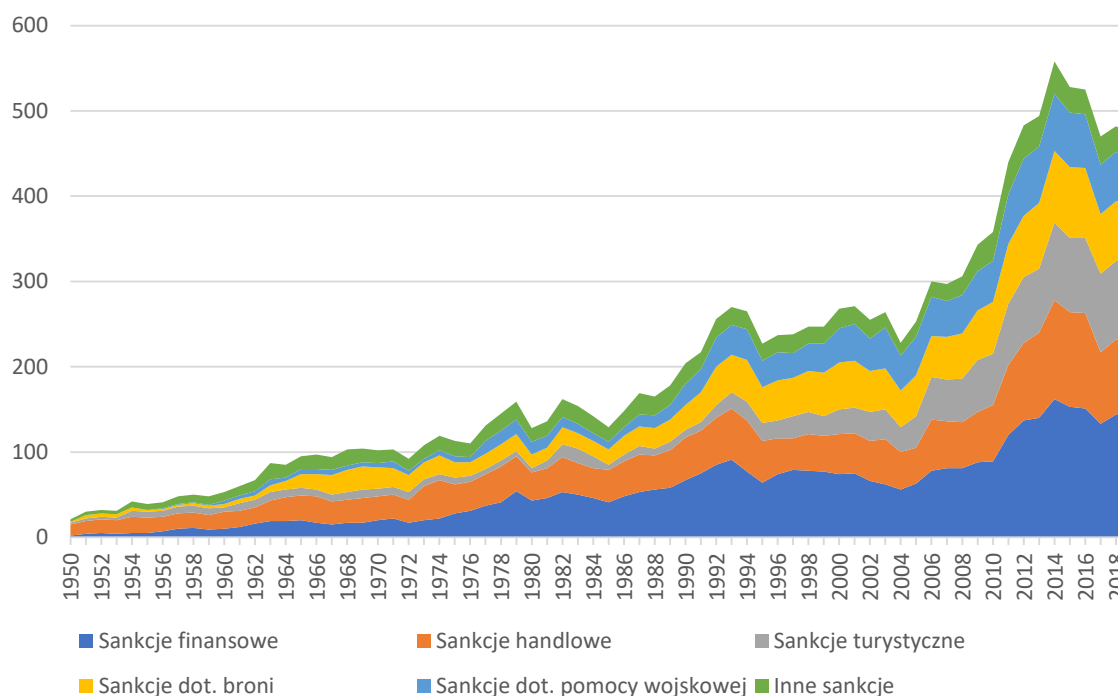
<sup>18</sup> Należy podkreślić, że użycie siły zbrojnej zostało moralnie odrzucone i prawnie zdegradowane do rangi *ultima ratio*. Zgodnie z Kartą Narodów Zjednoczonych może być ona zgodnie z prawem zastosowana jedynie jako środek samoobrony lub na podstawie zbiorowego upoważnienia Rady Bezpieczeństwa. *Ustawa z dnia 31 grudnia 1945 r. o ratyfikacji podpisanych w San Francisco dnia 26 czerwca 1945 r.: Karty Narodów Zjednoczonych oraz Porozumienia ustanawiającego Komisję Przygotowawczą Narodów Zjednoczonych* (Dz.U. z 1946 r. nr 2 poz. 6).

<sup>19</sup> B. White, *Dyplomacja*, [w:] *Globalizacja polityki światowej*, (red.) S. Smith, J. Baylis, Kraków 2008, s. 492-493.

<sup>20</sup> Zob. szerzej: R. Kuźniar, *Rola broni atomowej w polityce zagranicznej w XXI wieku*, „Rocznik Strategiczny”, 2006/2007, s. 346-369; S. Lohmann, *Diplomats and the Use of Economic Sanctions*, „SWP Research Papier”, no. 11, 2018, s. 12-14, <https://tiny.pl/96qvc> (data dostępu: 23.02.2022).

<sup>21</sup> B. White, *Dyplomacja*, op. cit., s. 492-493.

**Wykres nr 2.** Liczba i rodzaj nałożonych na świecie sankcji w latach 1950-2019



Źródło: A. Kirilakha, G. Felbermayr, C. Syropoulos, E. Yalcin, Y. V. Yotov, *The Global Sanctions Data Base. An update that includes the years of the Trump presidency*, „School of Economics Working Paper”, no. 10, 2021, <https://tiny.pl/96qj8> (data dostępu: 23.02.2022).

Jednymi z pierwszych największych sankcji w historii, które wiązały się z zastosowaniem niemal całkowitego embarga finansowego i handlowego, były te nałożone przez Radę Bezpieczeństwa Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) na Irak w 1990 roku, w związku z jego inwazją na Kuwejt. Zakazano wówczas jakiegokolwiek importu i eksportu towarów z wyjątkiem środków spożywczych, medycznych i niezbędnych ze względów humanitarnych<sup>22</sup>. ONZ mając świadomość, że tego typu działania uderzają nie tylko w rządzących, ale też w ludność cywilną, dążyła jednocześnie do załagodzenia skutków tych działań wobec zwykłych obywateli. W rezultacie w 1995 roku powołano program ONZ

<sup>22</sup> Resolution 660 (1990) adopted by the Security Council at its 2932nd meeting on 2 August 1990, <https://digitallibrary.un.org/record/94221> (data dostępu: 06.03.2022).

„Ropa za żywność” (ang. *Oil-for-Food Programme*, OIP), którego założeniem było przeznaczenie dochodu ze sprzedaży irackiej ropy naftowej na żywność, środki medyczne oraz inne artykuły niezbędne do życia dla ludności cywilnej. Program trwał do 2003 roku i był jednym z największych w historii przedsięwzięć koordynowanych przez ONZ<sup>23</sup>.

Z kolei rokiem, który był rekordowy pod względem liczby sankcji handlowych i finansowych nałożonych w badanym na wykresie przedziale czasu (1950-2019), był 2014 rok. Wdrożono wówczas 116 sankcji handlowych i 162 sankcje finansowe. Jednymi z nich były te nałożone przez Unię Europejską (UE) i Stany Zjednoczone na Rosję w związku z jej agresją w Ukrainie. Stanowiły one odpowiedź państw Zachodu na interwencję militarną Rosji na Krymie, a następnie aneksję tego obszaru i zajęcie części obwodów donieckiego i ługańskiego. W ramach sankcji ograniczono możliwość uzyskania zagranicznego finansowania przez wybrane rosyjskie podmioty reprezentujące sektor bankowy, energetyczny i wojskowy. Zablockowano również m.in. aktywa państwowe firm zbrojeniowych, zakazano importu i eksportu do Rosji broni oraz sprzętu wojskowego, jak również towarów i technologii mających podwójne zastosowanie<sup>24</sup>.

Kolejna agresja Rosji na Ukrainę dokonana w 2022 roku poskutkowała natomiast wdrożeniem największych sankcji, jakie kiedykolwiek nałożono na tę 11. gospodarkę świata<sup>25</sup>. Sankcjami objęto zarówno majątki indywidualnych polityków i oligarchów, w tym prezydenta Władimira Putina, Ministra Spraw Zagranicznych Rosji Siergieja Ławrowa czy Ministra Obrony Rosji Siergieja Szojgu, jak i największe rosyjskie banki, w tym m.in. Sberbank, VTB Bank czy Rossiya Bank. Odcięto również Rosję od dostępu do zagranicznych rezerw własnego Banku Centralnego, a część podmiotów sektora bankowego została wykluczona z międzynarodowego systemu płatności SWIFT (ang. *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*). Nałożono także szereg

---

<sup>23</sup> Office of the Iraq Programme Oil-for-Food, *About the Programme*, <https://tiny.pl/96qv4> (data dostępu: 06.03.2022).

<sup>24</sup> Zob. szerzej: M. Domańska, Sz. Kardaś, *Konsekwencje zachodnich sankcji finansowych dla gospodarki Rosji*, Ośrodek Studiów Wschodnich, 24.03.2016, <https://tiny.pl/96qv4> (data dostępu: 24.02.2022).

<sup>25</sup> The World Bank, *GDP (current US\$)*, <https://tiny.pl/96qv8> (data dostępu: 6.03.2022).

sankcji na przedsiębiorstwa z sektora obronnego czy przemysłowego oraz na takie firmy jak Gazprom – największą na świecie firmę gazową, Aeroflot – głównego rosyjskiego przewoźnika, oraz firmę Rostelecom, będącą największym operatorem telekomunikacyjnym w kraju. Powyższe sankcje są bezprecedensowe nie tylko ze względu na liczbę osób i firm, które zostały nimi objęte, ale także ze względu na liczbę podmiotów, które zdecydowały się na ich wdrożenie wobec Rosji, a na późniejszym etapie również wobec Białorusi wspierającej agresora. Taki ruch wykonały zarówno państwa, w tym m.in. Stany Zjednoczone, Polska, Wielka Brytania, Szwajcaria, Japonia, Kanada i Korea Południowa, jak i Unia Europejska czy korporacje transnarodowe, które wycofują ze swojej oferty produkty pochodzenia białoruskiego i rosyjskiego, a także rezygnują z działalności na ich terytorium<sup>26</sup>. Lista tych podmiotów, a także firm, które nie zawiesiły swojej działalności w Rosji po jej ataku na Ukrainę, jest na bieżąco aktualizowana i publikowana na stronie internetowej Yale School of Management<sup>27</sup>.

Ostatni z zaprezentowanych przykładów sankcji gospodarczych pokazuje również jeszcze jeden wymiar zastosowania tego instrumentu w XXI wieku<sup>28</sup>. Wraz z rozwojem globalizacji i konsumpcjonizmu, użycie sankcji gospodarczych i ograniczenie dostępu do części produktów daje dodatkowo możliwość oddziaływania na całe społeczeństwa, które ze względu na osobiste odczuwanie skutków tych działań mogą stać się stroną wywierającą presję na rządzących. W rezultacie działania te stają się na tyle uciążliwe i dotkliwe dla drugiej strony, że coraz częściej spotyka się stwierdzenie, iż to rynki finansowe i gospodarka stają się polami bitewnymi w XXI wieku<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> E. Nolsoe, V. Pop, *Russia sanctions list: What the West imposed over the Ukraine invasion*, Financial Times, 4.03.2022, <https://www.ft.com/content/6f3ce193-ab7d-4449-ac1b-751d49b1aaf8> (data dostępu: 5.03.2022).

<sup>27</sup> Zob. szerzej: Yale School of Management, *Over 600 Companies Have Withdrawn from Russia – But Some Remain*, <https://som.yale.edu/story/2022/over-600-companies-have-withdrawn-russia-some-remain> (data dostępu: 11.04.2022).

<sup>28</sup> Zob. szerzej na temat roli i zastosowania sankcji ekonomicznych: P. A. G. van Bergeijk, *Economic Diplomacy and the Geography of International Trade*, The Hague 2009.

<sup>29</sup> S. Lohmann, *Diplomats and the Use...*, op. cit., s. 12-14.

## Nowe wyzwania dla dyplomacji

Ze względu na rosnącą rolę gospodarki w stosunkach międzynarodowych, a także pojawienie się nowych możliwości ekonomicznego oddziaływania na podmioty na scenie globalnej, nie można mówić o współczesnej dyplomacji z pominięciem aspektu gospodarczego<sup>30</sup>. Zmiany na arenie międzynarodowej przyczyniły się również do ewolucji samej roli i zadań dyplomaty, który obecnie aby skutecznie pełnić swoją funkcję, musi rozumieć mechanizmy działania i system powiązań we współczesnej gospodarce. Ponadto w związku z tym, że obecnie większość decyzji dotyczących nawiązania, rozwijania czy też zerwania relacji gospodarczych leży po stronie przedsiębiorstw, wymaga to od dyplomaty jeszcze większej umiejętności budowania współpracy z różnymi środowiskami biznesowymi, a także rozumienia ich perspektywy<sup>31</sup>.

Państwa mając tego świadomość, decydują się na profesjonalizację swojej zagranicznej polityki ekonomicznej oraz na stworzenie ram ich aktywności gospodarczej na arenie międzynarodowej, która będzie uwzględniać współpracę pomiędzy różnymi resortami, organizacjami i podmiotami zewnętrznymi. Wszystko to razem spowodowało rozwój dyplomacji ekonomicznej, stanowiącej ramy dla gospodarczej aktywności państw w sferze stosunków międzynarodowych<sup>32</sup>.

## 2. Rozwój i realizacja dyplomacji ekonomicznej

Choć dyplomacja ekonomiczna jest stosunkowo nowym pojęciem, to zadania, jakie są w jej ramach realizowane, były obecne w polityce zagranicznej państw już w ubiegłych stuleciach<sup>33</sup>. Powstanie tej odmiany dyplomacji nie jest zatem

---

<sup>30</sup> M. Yankiv, K. Flissak, A. R. Kozłowski, *Dyplomacja w zagranicznej współpracy gospodarczej*, Warszawa 2020, s. 8-9.

<sup>31</sup> E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i...*, op. cit., s. 39.

<sup>32</sup> M. Yankiv, K. Flissak, A. R. Kozłowski, *Dyplomacja w zagranicznej współpracy...*, op. cit., s. 8-9.

<sup>33</sup> Zadania, które dzisiaj uznaje się za realizację dyplomacji ekonomicznej, w tym w szczególności związane z handlem międzynarodowym, zyskiwały na znaczeniu już w XVIII wieku wraz z rozpowszechnieniem się idei wolnego handlu. Teoria przewagi absolutnej autorstwa Adama Smitha opublikowana w 1776 roku oraz teoria przewagi komparatywnej spopularyzowana przez Davida Ricarda w 1817 roku, pokazały handel międzynarodowy jako grę o sumie niezerowej. Podkreślenie obopólnych korzyści płynących z międzynarodowej wymiany towarów i usług w oparciu o specjalizację produkcji, przyczyniło się do rozwoju handlu międzynarodowego, a tym samym do wzrostu znaczenia zadań i osób związanych z jego

efektem narzuconych z góry regulacji, nie ma charakteru rewolucyjnego, a jest wynikiem dostosowania się do zmian, jakie zachodziły ewolucyjnie na arenie międzynarodowej wraz z rozwojem gospodarki światowej, intensyfikacji wymiany handlowej i wzrostem współzależności ekonomicznej pomiędzy podmiotami stosunków międzynarodowych<sup>34</sup>.

Wzrost zainteresowania pojęciem dyplomacji ekonomicznej nastąpił natomiast w drugiej połowie XX wieku wraz z rozwojem dyplomacji wielostronnej w obszarze gospodarczym. Oprócz dotychczasowych dwustronnych relacji handlowych zaczęto wówczas rozwijać współpracę na poziomie multilateralnym, do czego przyczyniło się m.in. powstanie instytucji i organizacji międzynarodowych takich jak MFW, Bank Światowy czy GATT (zastąpione później przez WTO)<sup>35</sup>. Ten zakres czasowy odzwierciedla również narzędzie „Google Books Ngram Viewer”, pokazujące trend występowania danych słów kluczowych w publikacjach na przestrzeni lat<sup>36</sup>. Zgodnie z poniższym wykresem, pojęcie *economic diplomacy* zaczęło zyskiwać popularność od lat 50. XX wieku.

---

realizacją. Zob. szerzej: A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Warszawa 1954; D. Ricardo, *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, Warszawa 1957.

<sup>34</sup> E. Szatlach, *The importance of economic diplomacy in the era of globalization (the case of China)*, „Świat Idei i Polityki”, vol. 14, 2015, s. 208-209, <https://tiny.pl/9nl4d> (data dostępu: 20.02.2022).

<sup>35</sup> A. Jarczevska, *Dyplomacja ekonomiczna państw*, [w:] *Geoekonomia*, (red.) E. Haliżak, Warszawa 2012, s. 192-193.

<sup>36</sup> Więcej informacji na temat metodologii tego narzędzia znajduje się na stronie: Google Books Ngram Viewer, *What does the Ngram Viewer do?*, <https://tiny.pl/9s3lc> (data dostępu: 20.02.2022).



**Wykres nr 3.** Częstotliwość występowania frazy *economic diplomacy* w zasobach Google Books w latach 1900 – 2019



Źródło: Google Books Ngram Viewer, *economic diplomacy*, <https://tiny.pl/9nqtc> (data dostępu: 10.02.2022).

Stosunkowo krótka historia zagadnienia dyplomacji ekonomicznej sprawia, że wciąż wielu autorów w różny sposób definiuje to zjawisko, wskazuje na różny zakres podmiotów zaangażowanych w jej realizację (publicznych i prywatnych) oraz zadań, które wchodzą w jej skład. Nie ma również wypracowanego jednolitego stanowiska co do samego nazewnictwa. W rezultacie pierwszą z kwestii, która wymaga rozstrzygnięcia, jest wybór przymiotnika określającego ten rodzaj dyplomacji w języku polskim. Obecnie w literaturze przedmiotu można spotkać się zarówno z terminem „dyplomacja ekonomiczna”, jak i „dyplomacja gospodarcza”. W związku z tym, że polskie tłumaczenie angielskiego terminu *economic diplomacy* wskazuje na możliwość zastosowania tych dwóch zwrotów, terminy te uważa się za tożsame i mogą być stosowane zamiennie<sup>37</sup>. Mając to na uwadze, w niniejszej pracy autorka zdecydowała się na używanie tylko jednego z nich, aby zachować spójność i klarowność wypowiedzi. Jest nim określenie

<sup>37</sup> A. Jarczeńska, *Dyplomacja ekonomiczna państw...*, op. cit., s. 196.

„dyplomacja ekonomiczna”, którym posługuje się również polskie Ministerstwo Spraw Zagranicznych w swoich oficjalnych dokumentach i komunikatach<sup>38</sup>.

Drugą z kwestii wymagających wyjaśnienia jest korelacja między dyplomacją ekonomiczną a dyplomacją handlową<sup>39</sup>. W tym aspekcie również nie ma jednomyślności, a wśród badaczy obserwuje się trzy podejścia. Po pierwsze część autorów podkreśla różnice między tymi pojęciami, wskazując, że są to dwa odmienne rodzaje dyplomacji charakteryzujące się różnymi działaniami. Takie stanowisko prezentują m.in. Raymond Saner i Lichia Yiu, dla których dyplomacja ekonomiczna koncentruje się na wywieraniu wpływu na międzynarodową politykę ekonomiczną poprzez oddziaływanie na międzynarodowe organizacje gospodarcze (np. WTO, MFW). To również monitorowanie i raportowanie prowadzonej polityki gospodarczej w innych krajach, doradzanie własnemu rządowi, jak najlepiej na nią wpływać oraz wykorzystanie takich narzędzi jak sankcje czy pomoc rozwojowa do realizacji celów polityki zagranicznej państwa. Z kolei dyplomacja handlowa odnosi się do pracy misji dyplomatycznych na rzecz wsparcia sektora biznesu i finansów, aby przyczynić się do rozwoju gospodarczego kraju. To promowanie własnych przedsiębiorstw za granicą, wspieranie ich w ekspansji międzynarodowej, rozwijanie wymiany handlowej, a także przyciąganie inwestycji zagranicznych, co wymaga przede wszystkim oddziaływania i współpracy z firmami krajowymi i zagranicznymi korporacjami międzynarodowymi<sup>40</sup>.

Druga grupa badaczy choć ma świadomość różnic między tymi zagadnieniami, koncentruje się na opisywaniu tylko jednego z nich. Autorzy, którzy posługują się terminem dyplomacji handlowej wskazują, że choć w przeszłości jej domeną były wyłącznie negocjacje dotyczące ceł i kwot handlowych, to z czasem dziedzina ta rozszerzyła się i obecnie odnosi się także do

---

<sup>38</sup> Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Doroczne podsumowanie działań w obszarze dyplomacji ekonomicznej z udziałem ministra Zbigniewa Raua*, 16.12.2021, <https://tiny.pl/9s3pj> (data dostępu: 23.02.2022).

<sup>39</sup> Dyplomacja handlowa jest polskim tłumaczeniem zwrotów *commercial diplomacy* i *trade diplomacy* występujących w anglojęzycznej literaturze przedmiotu.

<sup>40</sup> R. Saner, L. Yiu, *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times*, „Discussion Papers in Diplomacy”, no. 84, 2003, s. 12-13, <https://tiny.pl/9sjgd> (data dostępu: 23.02.2022).

całokształtu relacji gospodarczych pomiędzy różnymi podmiotami<sup>41</sup>. Takie stanowisko prezentują m.in. Shirin Reuvers i Huub Ruël, dla których dyplomacja handlowa to wykorzystanie środków dyplomatycznych do wspierania działań handlowych, w tym promocji eksportu i bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz działania zapewniające stabilność, konkurencyjność i rozwój gospodarki krajowej<sup>42</sup>. Podziela je również Geza Feketekuty, wieloletni praktyk dyplomacji handlowej, a także autor programu studiów magisterskich z zakresu dyplomacji handlowej na Middlebury Institute of International Studies w Monterey. Zwraca on ponadto uwagę, że kluczem do sukcesu w realizacji dyplomacji handlowej jest posiadanie odpowiednich umiejętności, w tym: podstawowych umiejętności analitycznych z zakresu mikro i makroekonomii, polityki, prawa krajowego i międzynarodowego, *Public Relations* (PR) oraz polityki wewnętrznej. Niezbędna jest również umiejętność skutecznej komunikacji i negocjacji, a także zaangażowania i wpływania na krajowych i zagranicznych interesariuszy nie tylko ze świata polityki, ale też biznesu, organizacji pozarządowych czy na określone grupy społeczne<sup>43</sup>.

Z kolei autorzy koncentrujący się na dyplomacji ekonomicznej wskazują, że w jej ramach mieszczą się również zadania z zakresu dyplomacji handlowej. Dyplomacja ekonomiczna jest więc opisywana przez pryzmat realizacji celów makroekonomicznych państwa, a dyplomacja handlowa w wymiarze mikroekonomicznym. W rezultacie, jak podkreśla m.in. Kamilla Marchewka-Bartkowiak, zadania realizowane w ramach tych dwóch rodzajów dyplomacji są trudne do oddzielenia w praktyce, w związku z tym ważna jest ich całościowa

---

<sup>41</sup> A. Jarczevska, *Dyplomacja ekonomiczna państw...*, op. cit., s. 196.

<sup>42</sup> S. Reuvers, H. Ruël, *Research on Commercial Diplomacy: A Review and Implications*, „Advanced Series in Management”, vol. 9, 2012, s. 1-27.

<sup>43</sup> G. Feketekuty (red.), *Policy Development and Negotiations in International Trade: A Practical Guide to Effective Commercial Diplomacy*, United States 2012, s. 1-5; Wśród pozostałych prac, które koncentrują się na dyplomacji handlowej i szerzej opisują to zjawisko, warto wskazać takie pozycje, jak: M. Kostecki, O. Naray, *Commercial Diplomacy and International Business*, „Discussion Papers in Diplomacy”, no. 107, 2007; H. W. Kopp, *Commercial Diplomacy and the National Interest*, Washington D.C. 2004; H. Ruël, *Commercial Diplomacy and International Business: A Conceptual and Empirical Exploration*, Bingley 2012; A. Hajdukiewicz, *The role of commercial diplomacy in promoting and facilitating international business*, „International Entrepreneurship Review”, vol. 5 no. 3, 2019, s. 130-143, <https://tiny.pl/96qgf> (data dostępu: 25.02.2022).

koordynacja<sup>44</sup>. Zasadne jest więc, aby mówiąc o dyplomacji ekonomicznej rozumieć ją jako szersze pojęcie, uwzględniające także aktywności w obszarze handlowym. Zdanie to podzielają również Edward Molendowski i Wojciech Polan – autorzy pierwszej w Polsce monografii poświęconej dyplomacji gospodarczej (ekonomicznej). Pojęcie to definiują jako aktywność mającą na celu wzmocnienie pozycji międzynarodowej państwa za sprawą promocji jego całościowych interesów gospodarczych oraz interesów innych podmiotów. Odbywa się to poprzez m.in. negocjowanie i zawieranie porozumień handlowych, członkostwo w międzynarodowych organizacjach gospodarczych, przyciąganie inwestycji zagranicznych, promowanie własnych firm i eksporterów za granicą oraz poszukiwanie dla nich partnerów w innych państwach<sup>45</sup>. Geoff Berridge i Alan James dodają również, że państwa korzystają w tym celu z szerokiego spektrum nagród i sankcji, aby zwiększyć jej efektywność<sup>46</sup>. Podejście tej trzeciej grupy badaczy wydaje się zatem najbardziej słuszne z praktycznego punktu widzenia.

Pod względem podmiotowym, dyplomacja ekonomiczna jest przede wszystkim postrzegana jako zewnętrzna działalność państwa w obszarze gospodarczym<sup>47</sup>. Biorąc jednak pod uwagę ewolucję dyplomacji oraz fakt, że jest w nią zaangażowanych wiele podmiotów, w tym w szczególności w przypadku dyplomacji gospodarczej, Rafał Hryniewiecki oraz Karolina Borońska podkreślają jej sieciowy charakter. Choć jest ona atrybutem państwa, to areną jej działań jest środowisko złożone z przedstawicieli świata polityki i biznesu, a także innych aktorów dążących do realizacji własnych interesów<sup>48</sup>. Takie szerokie rozumienie

---

<sup>44</sup> K. Marchewka-Bartkowiak, *Dyplomacja ekonomiczna w Polsce – organizacja, zadania i kierunek działalności*, „Analizy BAS”, nr 6 (110), 3 kwietnia 2014, s. 2.

<sup>45</sup> E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i...*, op. cit., s. 64.

<sup>46</sup> G. R. Berridge, A. James, *A Dictionary of Diplomacy*, New York 2003, s. 91; Opracowania, które również koncentrują się na dyplomacji ekonomicznej i ją opisują w szerszym ujęciu, to m.in.: N. Bayne, S. Woolcock (red.), *The new economic diplomacy. Decision-making and negotiation in international economic relations*, London and New York 2017; M. Okano-Heimans, *Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies*, „The Hague Journal of Diplomacy”, vol. 6 issue 1-2, 2011, s. 7–36; M. Yakop, P. A. G. van Bergeijk, *The weight of economic and commercial diplomacy*, „International Institute of Social Studies Working Papers”, no. 478, 2009, s. 5-31.

<sup>47</sup> A. Jarczewska, *Dyplomacja ekonomiczna państw...*, op. cit., s. 198-199.

<sup>48</sup> R. Hryniewiecki, K. Borońska, *Dyplomacja gospodarcza jako nowe...*, op. cit., s. 111-122.

dplomacji ekonomicznej zarówno pod względem przedmiotowym, jak i podmiotowym, ma również odzwierciedlenie w długiej liście zadań, jakie są w jej ramach realizowane, oraz podmiotów, do których są te działania kierowane.

### **Cele i aktywności w ramach dyplomacji ekonomicznej**

Sposób podejścia do dyplomacji ekonomicznej i jej realizacji różnią się w zależności od siły i pozycji danego państwa na arenie międzynarodowej, a także jego priorytetów w polityce zagranicznej i gospodarczej. Cele te można jednak całościowo podzielić na dwie kategorie:

- na poziomie makro, które koncentrują się wokół zapewniania rozwoju gospodarczego państwa, a także wzmocnienia jego pozycji na scenie globalnej;
- na poziomie mikro, które głównie koncentrują się na wsparciu przedstawicieli biznesu, aby mieli oni jak najlepsze warunki do prowadzenia swojej działalności na zagranicznych rynkach<sup>49</sup>.

Wszystko to służy nie tylko poprawie wskaźników gospodarczych danego państwa, ale także wzmocnienia jego pozycji w światowych rankingach, na które zwracają uwagę zagraniczni inwestorzy<sup>50</sup>. Ponadto coraz częściej wśród obszarów, którymi zajmuje się dyplomacja ekonomiczna, występują te dotyczące ochrony środowiska i mierzenia się z wyzwaniami o charakterze globalnym. Jak zostało to podkreślone w strategii dyplomacji ekonomicznej UE (która również prowadzi działania z tego obszaru, jednak o charakterze uzupełniającym do aktywności podejmowanej przez państwa), wynika to z ewolucji handlu od „wolnego” do

---

<sup>49</sup> A. Jarczevska, *Dyplomacja ekonomiczna państw...*, op. cit., s. 201-202.

<sup>50</sup> Dotyczy to rankingów mierzących markę kraju, poziom inwestycji, innowacyjność czy całokształt warunków wspierających prowadzenie biznesu. Są to między innymi takie zestawienia jak: Anholt-GfK Nation Brands Index, The Soft Power 30 Report, Country RepTrak, Brand Finance Top 100 Most Valuable Nation Brands, Bloom Consulting Country Brand Index – Trade Edition, Fitch, Mood’s Rating, Bloomberg Innovation Index, The Global Innovation Index, Doing Business, Globalny Raport Konkurencyjności Światowego Forum Gospodarczego czy Index of Economic Freedom. Zob. szerzej: A. Czysznic-Dobrowolska, *Dyplomacja ekonomiczna – wspieranie promocji polskiej gospodarki i interesów gospodarczych polskich przedsiębiorstw za granicą. Rola i zadania Ministerstwa Spraw Zagranicznych*, s. 3, <https://tiny.pl/96q7f> (data dostępu: 26.03.2022).

„zrównoważonego”<sup>51</sup>. Ma to również odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych i kierunkowych, które stanowią wytyczne dla polskiej dyplomacji ekonomicznej, wśród których jest m.in. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju<sup>52</sup>. Podkreślono w niej konieczność uwzględnienia aspektów środowiskowych i społecznych w kontekście rozwoju gospodarczego, w tym takich problemów jak walka ze zmianami klimatu czy zapewnienie potrzeb żywieniowych<sup>53</sup>. Są one również integralną częścią dyplomacji ekonomicznej innych państw, w tym m.in. Stanów Zjednoczonych<sup>54</sup>.

W rezultacie, aby zrealizować te wszystkie cele, państwa podejmują szereg działań i inicjatyw. Przykładem tego jest np. udział najwyższych rangą urzędników państwowych na corocznym Światowym Forum Ekonomicznym w Davos. W 2018 po raz pierwszy uczestniczył w nim osobiście również Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej (RP) Andrzej Duda, który w ramach zaplanowanych kularowych spotkań z liderami ze świata polityki i biznesu odbył rozmowy z przewodniczącym Unii Afrykańskiej w sprawie ekspansji na wschodzące rynki afrykańskie czy też prezesem Google na temat nowoczesnych technologii<sup>55</sup>. Aktywność na forum międzynarodowym jest jednym z kluczowych działań dyplomacji ekonomicznej<sup>56</sup>, do których zalicza się również negocjowanie i podpisywanie umów międzynarodowych, tworzenie koalicji oraz sojuszy czy też

---

<sup>51</sup> F. Bouyala Impert, *EU economic diplomacy strategy*, Brussels 2017, s. 6, <https://tiny.pl/96qzt> (data dostępu: 20.01.2022). Zob. szerzej działania podejmowane przez UE w zakresie dyplomacji ekonomicznej: European Commission, *International activities*, <https://tiny.pl/cm1lb> (data dostępu: 3.05.2022).

<sup>52</sup> A. Czyrznick-Dobrowolska, *Dyplomacja ekonomiczna – wspieranie promocji...*, op. cit., s. 5.

<sup>53</sup> Zob. szerzej: *Uchwała nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)* (M.P. z 2017 r. poz. 260).

<sup>54</sup> Zob. szerzej: U.S. Department of State, *Inside Economic Diplomacy*, <https://tiny.pl/96qzd> (data dostępu: 26.03.2022).

<sup>55</sup> Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, *Prezydent na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos*, 23.01.2018, <https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wydarzenia/prezydent-wezmie-udzial-w-swiatowym-forum-ekonomicznym-w-davos,848> (data dostępu: 28.03.2022).

<sup>56</sup> Organizacje międzynarodowe są nie tylko ważnym miejscem debat na tematy gospodarcze, ale także potencjalnym źródłem korzyści biznesowych dla wielu przedsiębiorców ze względu na organizowanie licznych przetargów i projektów. Zamówienia publiczne w tych podmiotach opiewają na bardzo duże kwoty – w samym ONZ ich wartość wynosi ok. 20 mln USD rocznie, stąd wiele krajów promuje udział w tych przetargach wśród rodzimych przedsiębiorstw. Przykładem tego jest Polska, gdzie Ministerstwo Spraw Zagranicznych (MSZ) we współpracy z podległymi placówkami organizuje liczne spotkania, webinaria czy publikuje informatory, mające przybliżyć proces przetargów w tych organizacjach i zachęcić firmy do składania ofert. Zob. szerzej: Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Projekty i przetargi międzynarodowe*, <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/projekty-i-przetargi-miedzynarodowe> (data dostępu: 29.03.2022).

rozwiązywanie sporów i konfliktów o podłożu gospodarczym. To także organizowanie wizyt dwustronnych w celu podjęcia współpracy gospodarczej, czego przykładem są cykliczne spotkania pomiędzy Polską a Tanzanią w temacie gospodarki wodnej, na które są również zapraszani polscy przedsiębiorcy zainteresowani realizacją inwestycji w tym obszarze<sup>57</sup>. Aby ułatwić firmom wejście i funkcjonowanie na zagranicznych rynkach, państwa wydają również szereg publikacji na temat innych gospodarek i kultur<sup>58</sup>. Przykładem tego jest m.in. przewodnik po różnicach kulturowych<sup>59</sup> i informator ekonomiczny na stronie polskiego MSZ<sup>60</sup> czy materiały na portalu Departamentu Handlu Zagranicznego Wielkiej Brytanii<sup>61</sup>.

Na uwagę zasługuje również jedna z najnowszych inicjatyw w ramach dyplomacji ekonomicznej, jaką jest program „Poland. Business Harbour”, który został uruchomiony w 2020 roku i jest realizowany przy współpracy MSZ z Centrum GovTech, Kancelarią Prezesa Rady Ministrów (KPRM), Ministerstwem Rozwoju i Technologii (MRiT), Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAIH) oraz Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Jest to kompleksowy pakiet wsparcia oferowany specjalistom i firmom z branży technologii informacyjnej (ang. *Information Technology*, IT) pochodzącym z państw zza wschodniej granicy, którzy chcą przenieść swoją działalność do Polski. To, co zwraca uwagę, to fakt, że osoby biorące udział w tym programie otrzymują oprócz szeregu materiałów informacyjnych i kontaktów pomagających w prowadzeniu biznesu również szeroką pomoc prawną i wizową. Na potrzeby tego projektu został stworzony specjalny typ wiz dla uczestników programu oraz oferowane jest wsparcie w relokacji rodziny, znalezieniu mieszkania czy

---

<sup>57</sup> Archiwalna strona Ministerstwa Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, *Minister Anna Moskwa spotkała się z tanzańskim ministrem ds. wody Kitilą Mkumbo*, 15.11.2018, <https://tiny.pl/96qzp> (data dostępu: 29.03.2022).

<sup>58</sup> Zob. szerzej: A. Czyrsznic-Dobrowolska, *Dyplomacja ekonomiczna – wspieranie promocji...*, op. cit.

<sup>59</sup> Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Różnice kulturowe w międzynarodowych relacjach biznesowych*, <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/roznice-kulturowe-w-miedzynarodowych-relacjach-biznesowych> (data dostępu: 3.04.2022).

<sup>60</sup> Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Informator ekonomiczny*, <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/informator-ekonomiczny> (data dostępu: 3.04.2022).

<sup>61</sup> Department for International Trade, *Markets*, <https://www.great.gov.uk/markets/> (data dostępu: 3.04.2022).

zagwarantowaniu nauki dla dzieci tych osób<sup>62</sup>. Jest to przykład, który pokazuje, że współczesna dyplomacja wykracza poza wsparcie i udzielanie opieki obywatelom tylko własnego państwa, ale w konkretnych przypadkach jest ona także świadczona obcokrajowcom<sup>63</sup>.

### **Sposób organizacji dyplomacji ekonomicznej**

Wymienione wyżej przykłady pokazują również, jak wiele podmiotów jest zaangażowanych w realizację dyplomacji ekonomicznej, co wynika m.in. z coraz bardziej złożonej materii, jaka wchodzi w jej skład. Działania te są domeną nie tylko ministerstw spraw zagranicznych<sup>64</sup>, ale także szeregu innych resortów, departamentów, agencji, organizacji i przedstawicieli biznesu mających wpływ na gospodarkę danego kraju. W rezultacie do ustalania kierunku i wypełniania zadań dyplomacji ekonomicznej, nie jest wystarczające opieranie się wyłącznie na strukturach i podmiotach realizujących dyplomację tradycyjną, ale też wypracowanie mechanizmów współpracy z innymi aktorami. Modele organizacyjne dyplomacji ekonomicznej różnią się w zależności od państwa, jednak w większości przypadków angażują podobne grupy podmiotów, co zostało zaprezentowane na poniższym schemacie.

---

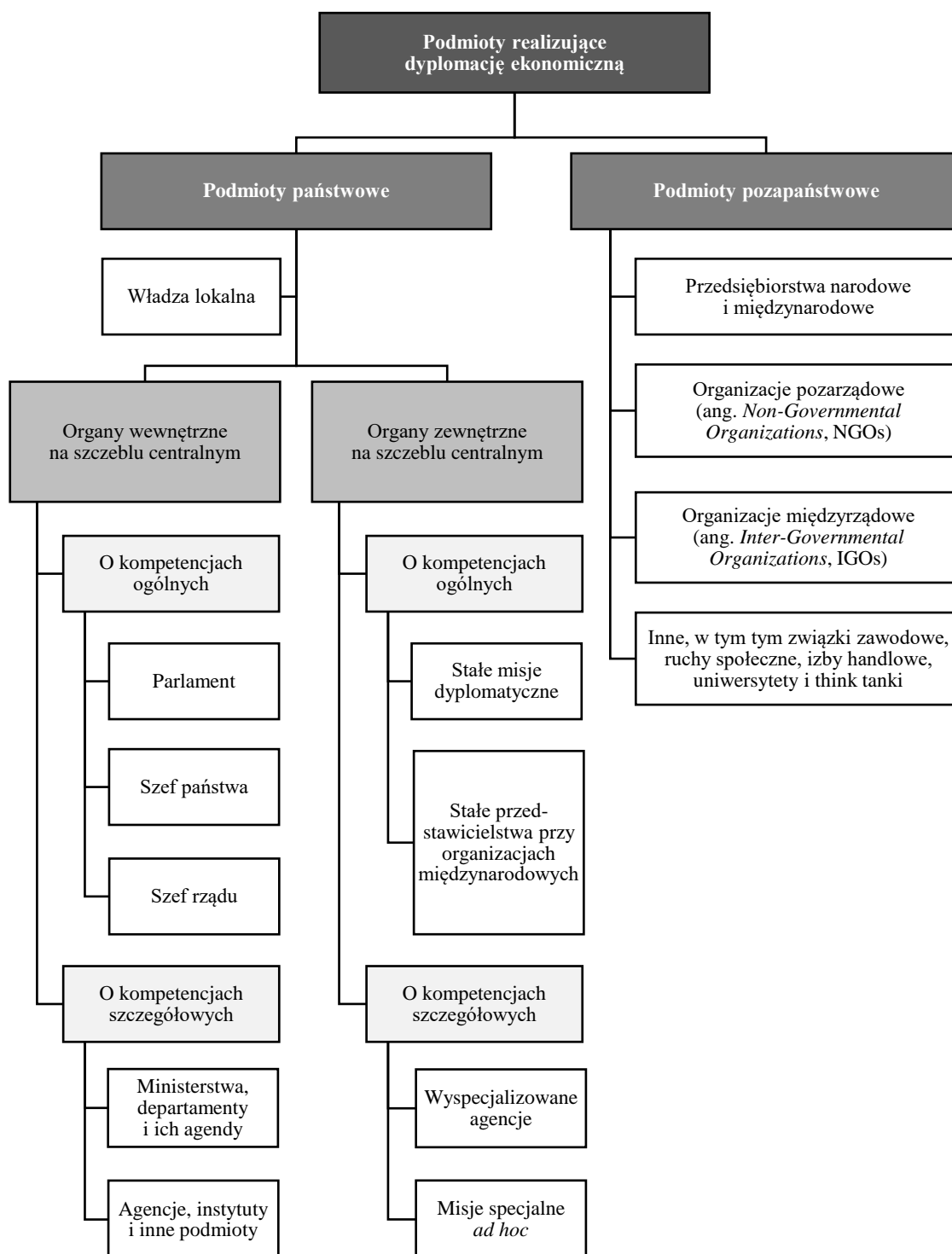
<sup>62</sup> Poland. Business Harbour, *Zapraszamy specjalistów IT*, <https://www.gov.pl/web/poland-businessharbour> (data dostępu: 2.05.2022).

<sup>63</sup> Choć należy podkreślić, że w tym przypadku pomoc ta z pewnością ma podłoże ekonomiczne, ponieważ w Polsce zapotrzebowanie na specjalistów z branży IT jest bardzo duże i cały czas odnotowuje się ich niedobór na rynku. Zob. szerzej: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Sektor IT. *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego*, Warszawa 2021, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RAPORT-BRANA-IT-W-DOBIE-PANDEMII-2021\\_20220214.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RAPORT-BRANA-IT-W-DOBIE-PANDEMII-2021_20220214.pdf) (data dostępu: 6.04.2022).

<sup>64</sup> Ministerstwa spraw zagranicznych przykładają jednak coraz większą wagę do realizacji dyplomacji ekonomicznej. Staje się ona jednym z głównych filarów realizacji polityki zagranicznej państwa, o czym świadczą nie tylko informacje zawarte w oficjalnych strategiach działania tych resortów, ale też nowe inicjatywy. Jedną z nich jest ustanowienie nagrody *Amicus Oeconomiae*, która od 2014 roku przyznawana jest przez Ministra Spraw Zagranicznych Polski kierownikom placówek zagranicznych za ich szczególne osiągnięcia w zakresie wspierania oraz ochrony interesów gospodarczych polskich przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach. Zob. szerzej: *Zarządzenie nr 2 Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 14 stycznia 2014 r. w sprawie ustanowienia nagrody za szczególne osiągnięcia w obszarze wspierania i ochrony interesów gospodarczych polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych – Amicus Oeconomiae* (Dz.Urz. MSZ z 2014 r. poz. 1).



**Schemat nr 1.** Ogólny schemat podmiotów realizujących dyplomację ekonomiczną



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Jarczewska, *Dyplomacja ekonomiczna państw*, [w:] *Geoekonomia*, (red.) E. Halizak, Warszawa 2012, s. 204-206.

Przy tak dużej liczbie podmiotów zaangażowanych w realizację dyplomacji ekonomicznej, wyzwaniem jest zachowanie spójności działań przez wszystkich aktorów. Aby móc to osiągnąć państwa decydują się na zastosowanie jednego z trzech modeli koordynacji:

- po pierwsze podporządkowanie aktywności jednemu z resortów: najczęściej ministerstwu spraw zagranicznych bądź ministerstwu odpowiedzialnemu za sprawy gospodarcze. Taki model obowiązuje np. we Francji, gdzie dyplomacja ekonomiczna jest głównym priorytetem Ministerstwa ds. Europy i Spraw Zagranicznych, w ramach którego od 2019 roku funkcjonuje Dyrekcja ds. Dyplomacji Ekonomicznej<sup>65</sup>. Ma to również miejsce w Stanach Zjednoczonych, gdzie pomimo bardzo dużego rozdrobnienia i specjalizacji podmiotów realizujących dyplomację ekonomiczną, rolę koordynatora odgrywa Departament Stanu<sup>66</sup>;
- po drugie stworzenie nowego podmiotu (ministerstwa bądź innej instytucji) odpowiedzialnego za koordynację dyplomacji ekonomicznej. Rozwiązanie to zostało zastosowane m.in. w Wielkiej Brytanii, gdzie od 2016 roku funkcjonuje Departament ds. Handlu Zagranicznego;
- po trzecie rozdzielenie kompetencji z zakresu dyplomacji ekonomicznej pomiędzy różne resorty, zazwyczaj pomiędzy ministerstwo spraw zagranicznych i ministerstwo odpowiedzialne za gospodarkę. Taki podział obowiązuje m.in. w Finlandii, Portugalii czy Irlandii<sup>67</sup>.

W praktyce, ze względu na ciągłe dostosowywanie swojej struktury dyplomacji ekonomicznej do zmieniających się potrzeb, państwa mogą przechodzić od jednego modelu do drugiego lub podział ten nie zawsze jest wyraźny. Przykładem tego jest rozwój dyplomacji ekonomicznej w Polsce, gdzie na przestrzeni lat zmieniała się zarówno struktura, nazwy podmiotów i ich

---

<sup>65</sup> Zob. szerzej: Ministry for Europe and Foreign Affairs, *The tools of economic diplomacy*, <https://tiny.pl/9szgv> (data dostępu: 28.04.2022).

<sup>66</sup> Zob. szerzej: L. Lorenz, *Principles in Action: Economic Diplomacy as the New Face of American Global Leadership*, Washington 2015, <https://www.americansecurityproject.org/white-paper-economic-diplomacy/> (data dostępu: 28.04.2022).

<sup>67</sup> A. Jarczevska, *Dyplomacja ekonomiczna państw...*, op. cit., s. 207-208.

charakterystyka, a także zakres odpowiedzialności pomiędzy poszczególnymi resortami i aktorami<sup>68</sup>. Choć formalnie proces tworzenia dyplomacji ekonomicznej w Polsce został zapoczątkowany w 2006 roku na mocy porozumienia Ministra Spraw Zagranicznych oraz Ministra Gospodarki<sup>69</sup> i zakończył się w 2017 roku utworzeniem Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIH)<sup>70</sup>, która miała stać się głównym podmiotem działającym na rzecz promocji polskiej gospodarki, wciąż zauważalne jest rozproszenie odpowiedzialności pomiędzy różnymi resortami i agencjami. Zdaniem Hanny Dumały można nawet powiedzieć o trwającym kryzysie instytucjonalnym polskiej dyplomacji ekonomicznej<sup>71</sup>.

### **Rola podmiotów gospodarczych w realizacji dyplomacji ekonomicznej**

Bez względu na zastosowany model dyplomacji ekonomicznej i jego efektywność, coraz większą rolę w realizacji tych działań odgrywają aktorzy niepaństwowi, w tym przede wszystkim przedstawiciele biznesu. Jak podkreślił Minister Spraw Zagranicznych Polski Zbigniew Rau podczas jednego z wystąpień, to przede wszystkim dzięki inicjatywom, pomysłom oraz działaniom przedsiębiorców, Polska jest coraz bardziej zauważalna na gospodarczej mapie świata, a jej pozycja konkurencyjna systematycznie rośnie<sup>72</sup>. W rezultacie głównymi partnerami i adresatami działań z zakresu dyplomacji ekonomicznej stają się firmy, a kierunki geograficzne misji dyplomatycznych są zbieżne z aktywnością tych podmiotów na rynkach zagranicznych<sup>73</sup>. Rosnąca pozycja przedsiębiorstw wynika również z faktu, że wyłączna i centralna rola państwa w generowaniu dobrobytu z biegiem

---

<sup>68</sup> Zob. szerzej: E. Molendowski, *Dyplomacja gospodarcza Polski: organizacja, główne zadania w okresie transformacji*, [w:] *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*, (red.) M. Maciejewski, K. Wach, Kraków 2017, s. 449-465; H. Dumała, *Dyplomacja ekonomiczna RP – założenia i realizacja*, [w:] *Nowe oblicza dyplomacji*, (red.) B. Surmacz, Lublin 2013, s. 253-276.

<sup>69</sup> *Porozumienia z 7 lutego 2006 r. między Ministrem Spraw Zagranicznych a Ministrem Gospodarki w sprawie ustanowienia dyplomacji ekonomicznej*, „Biuletyn Prasowy Ministerstwa Gospodarki”, nr 7, 2006.

<sup>70</sup> Polska Agencja Inwestycji i Handlu, *Informacje o agencji*, [https://www.paih.gov.pl/bip/o\\_agencji](https://www.paih.gov.pl/bip/o_agencji) (data dostępu: 7.04.2022).

<sup>71</sup> H. Dumała, „*Model organizacyjny współczesnej dyplomacji gospodarczej Polski – dyplomacja w kryzysie?*” referat wygłoszony w ramach X Ogólnopolskiej Konwencji Polskiego Towarzystwa Studiów Międzynarodowych, Lublin, 4-5 listopada 2021.

<sup>72</sup> Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Doroczne podsumowanie działań w...*, op. cit.

<sup>73</sup> Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Dyplomacja dla biznesu*, <https://tiny.pl/96q3x> (data dostępu: 7.04.2022).

czasu uległa ograniczeniu. Bogactwo nie jest już postrzegane jako atrybut terytorium, lecz domena czynników pozaterytorialnych i jest generowane przez prywatne transakcje. W rezultacie wpływ państwa na kształtowanie porządku ekonomicznego na danym obszarze jest stopniowo redukowany<sup>74</sup>, a w coraz większym stopniu za tworzenie dobrobytu i zaspokajanie potrzeb społecznych odpowiada sektor biznesu, w tym w szczególności najwięksi gracze jakimi są korporacje transnarodowe<sup>75</sup>.

### **3. Znaczenie i pozycja korporacji transnarodowych w XXI wieku**

W literaturze przedmiotu występuje wiele terminów i definicji podmiotów gospodarczych działających w skali międzynarodowej. Z jednej strony jako pierwszy człon używane są takie rzeczowniki jak: „korporacja”, „przedsiębiorstwo” bądź „firma”. Z drugiej strony, dla określenia zasięgu działalności stosuje się przymiotniki: „transnarodowy”, „wielonarodowy”, „międzynarodowy”, „ponadnarodowy” czy „globalny”. Dla przykładu w raportach Europejskiego Urzędu Statystycznego (ang. *European Statistical Office*, Eurostat) najczęściej pojawia się określenie „przedsiębiorstwo wielonarodowe” (ang. *Multinational Enterprise*, MNE) lub „korporacja wielonarodowa” (ang. *Multinational Corporation*, MNC). Podmioty te definiowane są jako przedsiębiorstwa, które produkują towary i świadczą usługi w więcej niż jednym kraju. Mają swoją centralę w państwie macierzystym, a jednocześnie działają w innych krajach nazywanych krajami goszczącymi<sup>76</sup>. Takie samo nazewnictwo występuje również w materiałach publikowanych przez Międzynarodową Organizację Pracy (ang. *International Labour Organization*, ILO)<sup>77</sup> czy przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation for Economic Cooperation and Development*, OECD)<sup>78</sup>.

---

<sup>74</sup> E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i...*, op. cit., s. 46-47.

<sup>75</sup> M. Yankiv, K. Flissak, A. R. Kozłowski, *Dyplomacja w zagranicznej współpracy...*, op. cit., s. 7.

<sup>76</sup> Eurostat, *Glossary: Multinational enterprise (MNE)*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Multinational\\_enterprise\\_\(MNE\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Multinational_enterprise_(MNE)) (data dostępu: 10.04.2022).

<sup>77</sup> ILO, *Multinational Enterprises and Enterprise Engagement Unit*, <https://tiny.pl/96q3p> (data dostępu: 10.04.2022).

<sup>78</sup> OECD, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, <http://mneguidelines.oecd.org/> (data dostępu: 10.04.2022).

W dokumentach ONZ także pojawia się określenie „przedsiębiorstwo wielonarodowe”<sup>79</sup>, jednak w ostatnich latach najczęściej stosowanym pojęciem jest „korporacja transnarodowa”. Taki tytuł nosi m.in. czasopismo wydawane przez organ pomocniczy ONZ, jakim jest Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (ang. *United Nations Conference on Trade and Development*, UNCTAD). „*Transnational Corporations*” ukazuje się cyklicznie od 1992 roku, a celem publikacji jest przedstawianie ekonomicznych, prawnych, społecznych, kulturowych i politycznych skutków działalności korporacji transnarodowych w coraz bardziej zglobalizowanej gospodarce i polityce<sup>80</sup>.

W zagranicznej literaturze przedmiotu najczęściej używanym terminem jest „korporacja wielonarodowa”, natomiast w polskiej literaturze przedmiotu dominuje zwrot „korporacja transnarodowa”<sup>81</sup>, choć również można spotkać się z takimi określeniami jak „korporacja międzynarodowa”<sup>82</sup>, „przedsiębiorstwo międzynarodowe”<sup>83</sup>, czy też „korporacja ponadnarodowa”<sup>84</sup>.

Jak podkreśla Aleksandra Jarczewska-Romaniuk, trudno wskazać jest obiektywną przyczynę, która uzasadniałaby stosowanie odmiennej terminologii przez poszczególnych badaczy czy instytucje. Tak duża różnorodność, a także dowolność w stosowaniu tych pojęć może świadczyć o ich umownym charakterze, a także braku jasno określonych reguł i kryteriów klasyfikacji. W rezultacie terminy takie jak „przedsiębiorstwo międzynarodowe” czy „korporacja transnarodowa” (ang. *Transnational Corporation*, TNC) używane są równolegle, a często także wymiennie<sup>85</sup>.

---

<sup>79</sup> United Nations Department of Economic and Social Affairs, *Multinational corporations in World Development*, New York 1973, <https://digitallibrary.un.org/record/1648044> (data dostępu: 15.04.2022).

<sup>80</sup> UNCTAD, *Transnational Corporations*, vol. 1 no. 1, 1992, <https://unctad.org/webflyer/transnational-corporations-vol1-no1> (data dostępu: 15.04.2022).

<sup>81</sup> B. Ziemblicki, *Status korporacji transnarodowych w prawie międzynarodowym*, Warszawa 2020, s. 5-6.

<sup>82</sup> Cz. Mojsiewicz (red.), *Leksykon współczesnych międzynarodowych stosunków politycznych*, Wrocław 2000, s. 212.

<sup>83</sup> A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Bydgoszcz – Warszawa 2004.

<sup>84</sup> K. Karski, *Problem statusu korporacji ponadnarodowych w prawie międzynarodowym (globalizacja a podmiotowość prawa międzynarodowego)*, [w:] *Nauka prawa międzynarodowego u progu XXI wieku*, (red.) E. Dynia, Rzeszów 2003.

<sup>85</sup> A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe...*, op. cit., s. 17-23.

Brak jest również jednej legalnej definicji korporacji transnarodowych, która byłaby prawnie wiążąca<sup>86</sup>. Poszczególne opisy odnoszą się do określonych struktur powiązań, stopnia rozbudowania tych podmiotów, a także różnią się szczegółowością analizy<sup>87</sup>. Jak jednak wskazuje Janusz Symonides można mówić o obowiązującym konsensusie, co do wspólnych elementów łączących poszczególne definicje korporacji transnarodowych. Po pierwsze, że określenie to dotyczy podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Po drugie, że działalność ta prowadzona jest w więcej niż jednym państwie<sup>88</sup>. Nie ma przy tym znaczenia status prawny<sup>89</sup>, rodzaj działalności<sup>90</sup> czy charakter własności danego podmiotu<sup>91</sup>. Istotna jest jego aktywność na zagranicznych rynkach, która może się odbywać zarówno poprzez fizyczną obecność przedsiębiorstwa za granicą lub poprzez świadczenie przez nie usług w innym państwie<sup>92</sup>.

---

<sup>86</sup> B. Ziemblicki, *Status korporacji transnarodowych w...*, op. cit., s. 26-27.

<sup>87</sup> Literatura przedmiotu dotycząca korporacji transnarodowych jest bogata, a ich badacze przedstawiają różne ujęcie tego zagadnienia. Oprócz wymienionej w pracy literatury warto wskazać na takie pozycje, jak: A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Warszawa 2007; B. Liberska (red.), *Globalizacja: mechanizmy i wyzwania*, Warszawa 2002; A. Moraczewska, *Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji*, [w:] *Oblicza procesów globalizacji*, (red.) M. Pietraś, Lublin 2002, s. 85-103; K. Piórko, „Władza” korporacji transnarodowych w stosunkach międzynarodowych, Toruń 2008.

<sup>88</sup> J. Symonides, *Wpływ globalizacji na miejsce i rolę państwa w stosunkach międzynarodowych*, [w:] *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, (red.) E. Halizak, M. Pietraś, Warszawa 2013, s. 225.

<sup>89</sup> Rodzaje spółek są określone w porządku prawnym danego państwa. W przypadku Polski zob. szerzej: *Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej* (Dz.U. z 2018 r. poz. 649); Ministerstwo Rozwoju i Technologii, *W jakiej formie można prowadzić działalność gospodarczą. Firma jednoosobowa a spółki*, <https://www.biznes.gov.pl/pl/porta/00171> (data dostępu: 16.04.2022).

<sup>90</sup> Mogą to być przedsiębiorstwa zajmujące się np. handlem, usługami czy produkcją. Zob. szerzej statystyczną klasyfikację gospodarczą stworzoną przez Organizację Narodów Zjednoczonych: United Nations, *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities*, Statistical Papers, no. 4 rev. 4, New York 2008, [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_4rev4e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4e.pdf) (data dostępu: 01.04.2022).

<sup>91</sup> Własność może mieć charakter prywatny, publiczny bądź mieszany. Definicje poszczególnych spółek w zależności od charakteru własności są określone w porządku prawnym danego państwa. W przypadku Polski zob. szerzej: *Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym* (Dz.U. z 2009 r. nr 19 poz. 100); *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych* (Dz.U. z 2000 nr 94 poz. 1037); Definicje opublikowane przez OECD zob. szerzej: OECD, *Glossary of Statistical Terms. Public-Private Partnership (PPP)*, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7315> (data dostępu: 10.04.2022); OECD, *Glossary of Statistical Terms. Public Corporations*, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7314> (data dostępu: 10.04.2022); OECD, *Glossary of Statistical Terms. Private corporations*, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2126> (data dostępu: 10.04.2022).

<sup>92</sup> A. Jarczewska, *Przedsiębiorstwa w polityce zagranicznej państw a zagraniczna polityka przedsiębiorstw*, [w:] *Poziomy analizy stosunków międzynarodowych*, (red.) E. Halizak, M. Pietraś, Warszawa 2013, s. 225. Istnieje wiele strategii i form międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw. Zob. szerzej: M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Warszawa 2007; R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy, strategie, tendencje*, Warszawa 2013.

W związku z powyższym w niniejszej dysertacji autorka opisując aktywność korporacji transnarodowych, stosuje zamiennie wyżej wymienione określenia. Pod względem definicji, opiera się natomiast na tej sformułowanej przez ONZ, która została zawarta w dokumencie „*Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights*”, na którą powołuje się również Bartosz Ziemblicki w swojej publikacji<sup>93</sup>. Korporacja transnarodowa jest to więc „podmiot gospodarczy lub ich grupa, prowadzące indywidualnie lub kolektywnie działalność w więcej niż jednym państwie, bez względu na formę prawną, państwo siedziby i państwo aktywności”<sup>94</sup>.

### **Rozwój korporacji na świecie**

Choć korporacje transnarodowe nie są nowym zjawiskiem, a ich geneza sięga ubiegłych stuleci<sup>95</sup>, to ich prawdziwy rozkwit nastąpił w drugiej połowie XX wieku. Realizowana w skali międzynarodowej polityka ekonomiczna państw po II wojnie światowej w sposób pośredni przyczyniła się do rozwoju tych podmiotów i ich globalnej ekspansji. Postępująca liberalizacja oraz deregulacja sektora finansów sprawiły, że korporacje zyskały dodatkowe możliwości finansowania oraz inwestowania na nowych rynkach i w nowych gałęziach. Ponadto dalsze promowanie przez państwa wymiany międzynarodowej wzmocniło aktywność korporacji w skali regionalnej i globalnej<sup>96</sup>. Zaczęły one odgrywać coraz większą rolę, co umacniało się wraz z postępującą globalizacją. Nastąpiło pewnego rodzaju sprzężenie zwrotne – z jednej strony globalizacja torowała korporacjom drogę do dalszej ekspansji, a z drugiej strony aktywność korporacji transnarodowych przyczyniała się do wzmocnienia oraz pogłębienia procesów globalizacji<sup>97</sup>. W rezultacie dynamicznie zwiększała się ich liczba,

---

<sup>93</sup> B. Ziemblicki, *Status korporacji transnarodowych w...*, op. cit., s. 19.

<sup>94</sup> United Nations, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights*, Geneva 2003, <https://tiny.pl/96xhl> (data dostępu: 15.04.2022).

<sup>95</sup> Historyczne źródła korporacji transnarodowych można znaleźć już w XVII wieku. Za ich prekursorów uznaje się Brytyjską Kompanię Wschodnioindyjską czy Holenderską Kompanię Wschodnioindyjską, które miały określoną strukturę organizacyjną składającą się z siedziby w metropolii oraz filii i oddziałów zamorskich, prowadzących handel na szeroką skalę. Zob. szerzej: B. Surmacz, *Ewolucja współczesnej dyplomacji. Aktorzy, struktury, funkcje*, Lublin 2015, s. 394

<sup>96</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji?*, Warszawa 2002, s. 39.

<sup>97</sup> J. Symonides, *Wpływ globalizacji na miejsce...*, op. cit., s. 140.

zasięg geograficzny, czy też przedmiotowy zakres oddziaływania i potencjał ekonomiczny<sup>98</sup>.

W przeciągu zaledwie kilku dekad liczba korporacji transnarodowych zwiększyła się ponad jedenastokrotnie. O ile w 1970 roku było ich około 7 tys.<sup>99</sup>, o tyle w 2009 roku odnotowano 82 tys. korporacji transnarodowych i ich 810 000 filii zagranicznych na całym świecie. Ten dynamiczny przyrost na przestrzeni lat możliwy jest do prześledzenia w publikacjach „*World Investment Report*” wydawanych przez UNCTAD od 1991 roku, przy czym raporty publikowane po 2009 roku nie zawierają już łącznej liczby korporacji transnarodowych w skali globalnej<sup>100</sup>. Wynika to z coraz większej złożoności tych podmiotów, a także niewielkiej liczby oficjalnych statystyk na temat ich działalności, co uniemożliwia określenie w sposób jednoznaczny całkowitej liczby korporacji w skali globalnej. W rezultacie udostępniane obecnie przez OECD dane zawierają informację tylko na temat największych podmiotów<sup>101</sup> bądź przedstawiają ich aktywność wyłącznie w wybranych obszarach czy w określonych państwach<sup>102</sup>.

Przez dekady w gronie korporacji transnarodowych dominowały spółki amerykańskie, w szczególności na pierwszym etapie rozwoju korporacji. Do końca lat 60. XX wieku, podczas gdy gospodarki europejskie odbudowywały się po zniszczeniach I i II wojny światowej, przedsiębiorstwa pochodzące ze Stanów Zjednoczonych rozwijały swoją działalność, udoskonalały swoją organizację i procesy oraz inwestowały na zagranicznych rynkach w szczególności w Wielkiej Brytanii, Holandii oraz Niemczech. W drugiej fazie rozwoju korporacji transnarodowych, która rozpoczęła się w latach 70. XX wieku, do korporacji amerykańskich dołączyły również podmioty z Europy oraz Japonii, tworząc

---

<sup>98</sup> B. Surmacz, *Ewolucja współczesnej dyplomacji. Aktorzy...*, op. cit., s. 140.

<sup>99</sup> OECD, *Multinational enterprises in the global economy. Heavily debated but hardly measured*, <https://tiny.pl/96xh6> (data dostępu: 20.04.2022).

<sup>100</sup> UNCTAD, *World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, New York and Geneva 2009, <https://tiny.pl/96xhz> (data dostępu: 1.04.2022).

<sup>101</sup> Zob. szerzej: OECD, *Measuring Multinational Enterprises*, <https://www.oecd.org/sdd/its/measuring-multinational-enterprises.htm> (data dostępu: 1.04.2022).

<sup>102</sup> Zob. szerzej: OECD, *AMNE Database – Activity of Multinational Enterprises*, <https://tiny.pl/96xqh> (data dostępu: 1.04.2022).



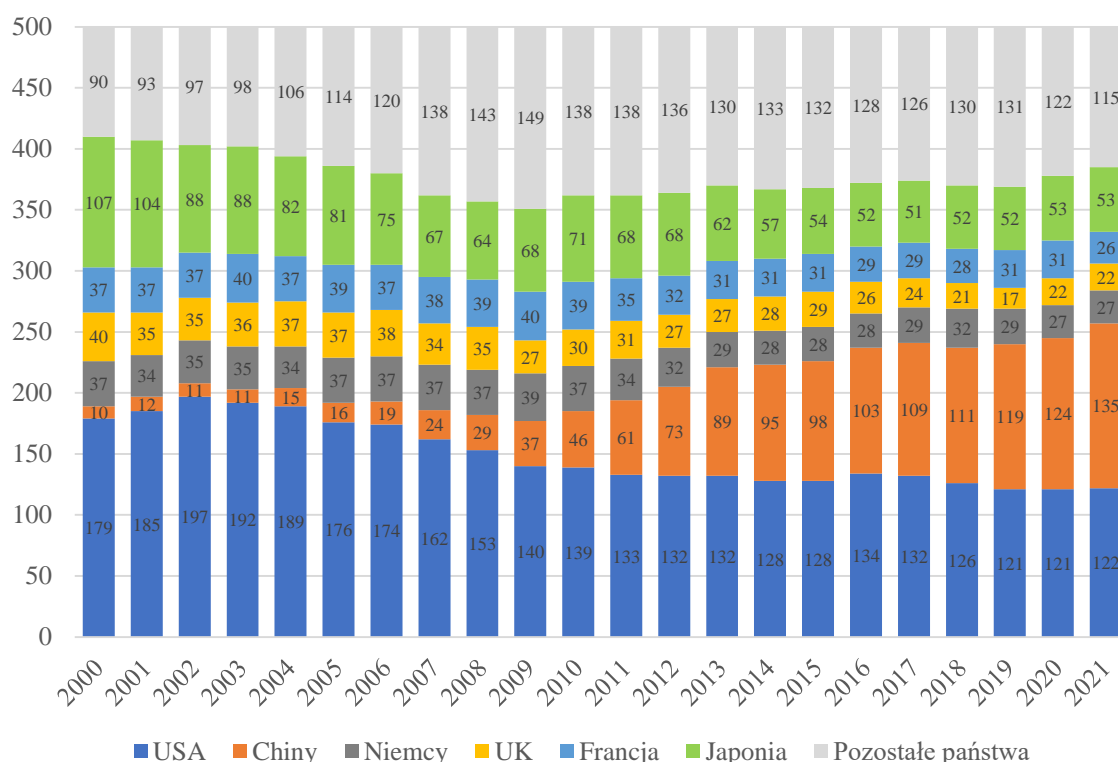
wspólnie tzw. państwa Triady, z których pochodziły największe korporacje transnarodowe w skali świata. Było to związane zarówno z upadkiem systemu z Bretton Woods, osłabieniem się gospodarki amerykańskiej, a także z postępującą odbudową gospodarek europejskich oraz modernizacją i restrukturyzacją gospodarki Japonii<sup>103</sup>.

Pomimo dynamicznego rozwoju korporacji w różnych częściach świata, to wciąż Stany Zjednoczone pozostawały niekwestionowanym liderem pod względem pochodzenia największych korporacji transnarodowych aż do pierwszych lat XXI wieku. Jednocześnie jak zostało to przedstawione na poniższym wykresie, z roku na rok rosła pozycja chińskich korporacji i to one od 2020 roku stanowią najliczniejszą grupę w tym zestawieniu.

---

<sup>103</sup> M. Czarnas, *Rozwój korporacji transnarodowych na przykładzie Amazon.com*, „Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu”, t. 1 nr 267, Wrocław 2012, s. 125.

**Wykres nr 4.** Pochodzenie 500 największych korporacji na świecie pod względem przychodów w latach 2000 – 2021



Źródło: Statista, *Number of Fortune 500 companies in selected countries worldwide from 2000 to 2021*,

<https://www.statista.com/statistics/1204099/number-fortune-500-companies-worldwide-country/> (data dostępu: 27.03.2022).

O ile w 2000 roku zaledwie 10 chińskich korporacji zakwalifikowało się do tego rankingu, to w 2020 roku ich liczba zwiększyła się już do 124. Z kolei liczba największych korporacji pochodzących ze Stanów Zjednoczonych zmalała ze 179 w 2000 roku do 121 w 2021 roku<sup>104</sup>.

Należy jednak zaznaczyć, że pomimo rosnącej liczby chińskich przedsiębiorstw wśród 500 największych globalnych podmiotów, to wciąż korporacje amerykańskie są liderami pod względem wysokości przychodów. W rankingu z 2021 roku opublikowanym przez magazyn *Fortune*, w gronie

<sup>104</sup> Statista, *Number of Fortune 500...*, op. cit.

10 największych firm na świecie połowa z nich pochodziła ze Stanów Zjednoczonych, co zostało przedstawione w poniższej tabeli.

**Tabela nr 1.** Dziesięć największych firm na świecie pod względem przychodów w 2021 roku według rankingu *Fortune Global 500*

Pozycja	Nazwa firmy	Przychód w mld \$	Państwo pochodzenia
1	Walmart	559,151	USA
2	State Gird	386,618	Chiny
3	Amazon	386,064	USA
4	China National Petroleum	283,958	Chiny
5	Sinopec Group	283,728	Chiny
6	Apple	274,515	USA
7	CVS Health	268,706	USA
8	UnitedHealth Group	257,141	USA
9	Toyota Motor	256,721	Japonia
10	Volkswagen	253,965	Niemcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fortune, *Fortune Global 500*, 2021<sup>105</sup>, <https://fortune.com/global500/2021/search/> (data dostępu: 27.03.2021).

## Rozwój korporacji w Polsce

Choć w skali globalnej korporacje transnarodowe rozwijały swoją działalność już od połowy ubiegłego stulecia, to w przypadku Polski stało się to możliwe dopiero na przełomie lat 80. i 90. XX wieku<sup>106</sup> za sprawą zmiany systemu politycznego

<sup>105</sup> Należy podkreślić, że magazyn *Fortune* publikuje dwa rodzaje rankingów: *Fortune 500*, który dotyczy wyłącznie korporacji amerykańskich oraz *Fortune Global 500*, który dotyczy wszystkich korporacji na świecie. Wymaga to zaznaczenia, ponieważ w licznych opracowaniach autorzy posługują się nazwą *Fortune 500* w odniesieniu do korporacji globalnych, co może wprowadzać w błąd. Zob. szerzej metodologię rankingów: Fortune, *Methodology*, <https://fortune.com/franchise-list-page/global-500-methodology-2021> (data dostępu: 27.03.2022).

<sup>106</sup> Nie oznacza to jednak, że wcześniej zagraniczne przedsiębiorstwa były zupełnie nieobecne w Polsce. W warunkach gospodarki centralnie planowanej oraz wymiany w ramach Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej (RWPG) przedsiębiorstwa z zachodnim kapitałem prowadziły aktywność jako zagraniczni dostawcy czy licencjonodawcy, których dobra sprowadzały centrale handlu zagranicznego oraz Przedsiębiorstwo Eksportu Wewnętrznego (Pewex). Ponadto dopuszczane było inwestowanie w wybrane

i ekonomicznego. Na skutek transformacji systemowej zostały usunięte bariery, a także pojawiły się nowe możliwości dla działalności zagranicznych przedsiębiorstw i inwestorów. Przejście od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, stworzenie podstaw prawnych i instytucjonalnych dla prywatnej przedsiębiorczości, prywatyzacja państwowych podmiotów, jak również coraz większa otwartość i reorientacja we współpracy z zagranicą przyczyniły się do bezpośredniej obecności korporacji transnarodowych również na polskim rynku. Ponadto podpisanie umowy stowarzyszeniowej pomiędzy Polską a Wspólnotami Europejskimi w 1991 roku i dalsze starania o członkostwo w UE (co finalnie nastąpiło w 2004 roku), a także dołączenie przez Polskę do OECD w 1996 roku i Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO) w 1999 roku stanowiły ważny impuls dla rozwoju korporacji transnarodowych w naszym kraju w ostatnim dziesięcioleciu XX wieku. Dołączenie do międzynarodowych struktur nie tylko przyczyniło się do zacieśnienia współpracy z zagranicznymi partnerami i zwiększenia dostępu dla obcego kapitału, ale także wzmocniło zaufanie do naszej gospodarki i nakreśliło pozytywną wizję rozwoju państwa w kolejnych latach. Transformacja w Polsce zbiegła się ponadto w czasie z poszukiwaniem przez korporacje transnarodowe nowych możliwości rozwoju, aby wzmocnić swoją obecność w skali regionalnej i globalnej. W szczególności ich uwaga koncentrowała się wówczas na rynkach wschodzących, w których przedsiębiorstwa te upatrywały szansy na poszerzenie rynku zbytu, wykorzystanie wykwalifikowanej i relatywnie taniej siły roboczej, obniżenie kosztów produkcji oraz realizację swojej międzynarodowej ekspansji<sup>107</sup>.

W XXI wieku Polska, będąc już członkiem Unii Europejskiej, nadal zyskiwała w oczach zagranicznych inwestorów, umacniając jednocześnie swoją gospodarczą pozycję w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Otwartość kraju, korzystne położenie geograficzne, stabilność gospodarcza, a także dostęp do wykształconych pracowników i dużego rynku wewnętrznego sprawiły, że Polska stała się jednym

---

spółki, jednak bez możliwości objęcia pełnej własności i kontrolowania przez korporację zagraniczną podmiotu, który mieści się na terenie Polski. A. Zorska (red.), *Korporacje międzynarodowe w Polsce*, Warszawa 2002, s. 47.

<sup>107</sup> A. Zorska (red.), *Korporacje międzynarodowe w Polsce...*, op. cit., s. 47.

z największych odbiorców inwestycji typu *greenfield*<sup>108</sup> w regionie, a także krajem docelowym wielu fuzji i przejęć (ang. *Mergers and Acquisitions*, M&A) dokonywanych przez podmioty zagraniczne<sup>109</sup>.

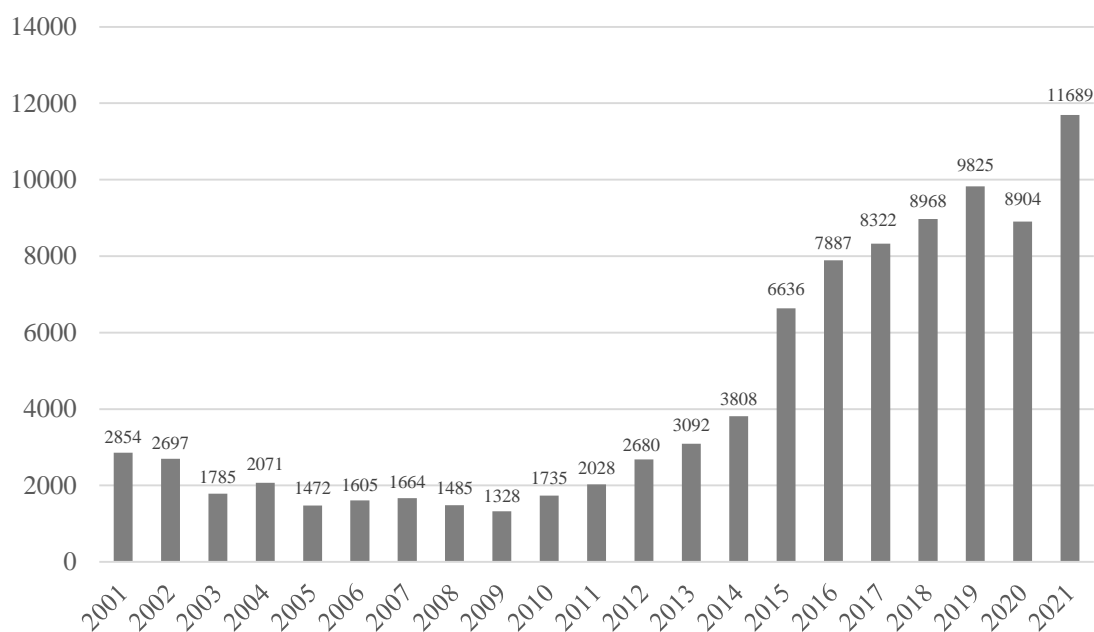
Ma to odzwierciedlenie w analizach Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej (COIG), zgodnie z którymi w ostatnich latach w Polsce nastąpił dynamiczny przyrost przedsiębiorstw z obcym kapitałem, a dodatkowo każdego roku pomiędzy 3500 a 4000 firm zmienia właścicieli z polskich na zagranicznych. W rezultacie na dzień 27 stycznia 2022 roku w Polsce odnotowano działalność 93 283 spółek z udziałem kapitału zagranicznego, z czego 2013 z nich to oddziały zagranicznych przedsiębiorstw. Na podstawie poniższego wykresu widać również, że ich największy przyrost nastąpił w ciągu ostatnich kilku lat, w szczególności po 2015 roku.

---

<sup>108</sup> Inwestycje typu *greenfield* to stworzenie firmy od podstaw przez jednego lub więcej inwestorów nierezydentów. Zob. szerzej: E. Canton, I. Solera, *Greenfield Foreign Direct Investment and Structural Reforms in Europe: What Factors Determine Investments?*, „European Economy Discussion Papers”, no. 033, June 2016, s. 3, [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/dp033\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/dp033_en.pdf) (data dostępu: 1.04.2022).

<sup>109</sup> KPMG, *Investment in Poland. The rough guide to successful investing in Poland*, November 2021, <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2021/11/pl-Investment-in-Poland-The-rough-guide-to-successful-investing-in-Poland-1121.pdf> (data dostępu: 1.04.2022).

**Wykres nr 5.** Liczba spółek z kapitałem zagranicznym w Polsce według daty rejestracji



Źródło: Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, *Inwestorzy zagraniczni w Polsce na dzień 27.01.2022 r.*, <https://www.coig.com.pl/inwestorzy-zagraniczni-w-polsce.php> (data dostępu: 1.04.2022).

Wysoki udział kapitału zagranicznego jest również widoczny w grupie największych przedsiębiorstw na polskim rynku. W najnowszym badaniu przeprowadzonym przez portal Money.pl, wśród 100 największych pod względem przychodów firm w Polsce w 2021 roku, 61 z nich posiada kapitał zagraniczny, a 39 wyłącznie kapitał polski<sup>110</sup>. To odwrotne proporcje do tych, które można odnotować w innych państwach europejskich czy w Stanach Zjednoczonych, gdzie wśród największych podmiotów przeważają spółki z rodzimym kapitałem<sup>111</sup>.

W rezultacie choć z Polski pochodzi wiele przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej, to w gronie największych spółek zarówno w kraju, jak

<sup>110</sup> Money, *Najwięksi 2021*, <https://www.money.pl/ranking-firm/2021/> (data dostępu: 1.04.2022).

<sup>111</sup> Na podstawie analizy raportów 100 największych firm w poszczególnych państwach zachodnich, które są dostępne na stronie statista.com. Zob. szerzej: Statista, *Top 100 companies*, <https://tiny.pl/96xfj> (data dostępu: 1.04.2022).

i na świecie dominują zagraniczne korporacje. Ma to również odzwierciedlenie we wspomnianych wcześniej globalnych rankingach. W przypadku listy *Fortune Global 500*, na przestrzeni wszystkich lat, od kiedy jest ona publikowana (1995 – obecnie), tylko jedna polska korporacja zakwalifikowała się do tego zestawienia i jest to PKN Orlen Group. Polski podmiot znalazł się w grupie 500 największych firm na świecie łącznie 8 razy (w 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2018, 2019 i 2020 roku), jednak zajmował odległe pozycje. Najwyższe miejsce osiągnął w 2012 i 2013 roku (297 miejsce), a najniżej znalazł się w 2018 roku (na 469 miejscu). W najnowszym rankingu z 2021 roku nie ma natomiast ani jednego polskiego reprezentanta<sup>112</sup>.

Podobna sytuacja ma również miejsce w raportach OECD opisujących 500 największych korporacji na świecie. W żadnych z nich Polska nie jest wskazywana jako kraj pochodzenia analizowanych w tym zestawieniu przedsiębiorstw, natomiast jest miejscem, w którym transnarodowe korporacje licznie zakładają swoje zagraniczne filie. Według raportów OECD w 2018 roku 190 z 500 największych spółek na świecie posiadało w Polsce łącznie 740 filii<sup>113</sup>. W kolejnych latach były to odpowiednio 764 filie 190 spółek „matek” w 2019 roku<sup>114</sup> i 641 filie 171 spółek „matek” w 2020 roku<sup>115</sup>.

### **Korporacje transnarodowe we współczesnym świecie**

Wraz z rozwojem korporacji transnarodowych, nie tylko zwiększała się ich liczba oraz zasięg działania na nowych rynkach, ale także ich wpływ i pozycja na arenie międzynarodowej za sprawą rosnącego potencjału ekonomicznego tych podmiotów. Na podstawie danych opracowanych przez *Bloomberg Economics* w 2020 roku wartość kapitalizacji giełdowej 50 największych firm na świecie osiągnęła 4,5 bln dolarów, co stanowiło 28% światowego produktu krajowego

---

<sup>112</sup> Na podstawie analizy wszystkich raportów *Fortune Global 500* opublikowanych w latach 1995-2021, Zob. szerzej: Fortune, *Fortune Global 500*, <https://fortune.com/global500/> (data dostępu: 4.04.2022).

<sup>113</sup> OECD, *Measuring Multinational Enterprises. Financial year 2018. Physical Register*, <https://www.oecd.org/sdd/its/measuring-multinational-enterprises.htm> (data dostępu: 4.04.2022).

<sup>114</sup> OECD, *Measuring Multinational Enterprises. Financial year 2019. Physical Register*, <https://www.oecd.org/sdd/its/measuring-multinational-enterprises.htm> (data dostępu: 4.04.2022).

<sup>115</sup> OECD, *Measuring Multinational Enterprises. Financial year 2020. Physical Register*, <https://www.oecd.org/sdd/its/measuring-multinational-enterprises.htm> (data dostępu: 4.04.2022).

brutto (PKB). Dla porównania jeszcze trzydzieści lat temu wskaźnik ten wynosił mniej niż 5%<sup>116</sup>. Z kolei wśród 200 największych podmiotów gospodarczych na świecie, aż 157 z nich to korporacje, a tylko 43 z nich to państwa. W efekcie takie firmy jak Walmart, Shell czy Apple dysponują w pojedynkę większym bogactwem niż np. Szwajcaria, Norwegia i Arabia Saudyjska. W przypadku Polski, w powyższym zestawieniu wyprzedza nas 69 korporacji, w tym liczne podmioty z branży motoryzacyjnej (m.in. Toyota Motor, Volkswagen, Daimler, General Motors, Ford Motor, Honda Motor, Chevron, BMW Group i Nissan Motor) oraz wiele innych firm znanych z działalności na naszym rynku jak np. Nestle, Carrefour czy Samsung<sup>117</sup>.

W rezultacie korporacje transnarodowe stały się kluczowymi aktorami na arenie międzynarodowej, zmieniając dotychczasowy układ sił i mając często większy wpływ na naszą rzeczywistość gospodarczą, społeczną czy polityczną niż rządy poszczególnych państw. Kształtują trendy konsumenckie, oddziałują na otoczenie społeczne czy finansują wiele kluczowych badań oraz inicjatyw z obszaru edukacji i ochrony zdrowia<sup>118</sup>. Zawierają liczne umowy, posiadają swoje zagraniczne placówki, wpływają na rynek finansowy, na wykorzystanie zasobów naturalnych oraz kształtowanie rynku pracy zarówno z pozytywnym jak negatywnym skutkiem. To wszystko sprawia, że są one coraz częściej postrzegane nie tylko przez pryzmat przejmowania kompetencji rządzących, ale także jako podmioty „upodobniające” się do państw<sup>119</sup>. Oprócz prestiżu oznacza to dla korporacji również coraz większą odpowiedzialność za jej wpływ na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne zarówno w kraju macierzystym, jak i goszczącym. Firmy zdając sobie z tego sprawę, zaczęły coraz świadomiej podchodzić do zarządzania

---

<sup>116</sup> Bloomberg Economics, *World-Dominating Superstar Firms, Get Bigger, Techier, and More Chinese*, <https://www.bloomberg.com/graphics/2021-biggest-global-companies-growth-trends/> (data dostępu: 4.04.2022).

<sup>117</sup> Zob. szerzej opracowanie przygotowane przez brytyjską organizację *Global Justice Now* na podstawie danych *CIA World Factbook 2017* oraz rankingu *Fortune Global 500* w 2017 roku: *Global Justice Now, 69 of the richest 100 entities on the planet are corporations, not governments, figures show*, <https://www.globaljustice.org.uk/news/69-richest-100-entities-planet-are-corporations-not-governments-figures-show/> (data dostępu: 4.04.2022).

<sup>118</sup> M. Zachara, *Korporacje w sieci globalnych oddziaływań. Potencjał współpracy i strategię działania na arenie międzynarodowej*, [w:] *Poziomy analizy stosunków międzynarodowych...*, op. cit., s. 241.

<sup>119</sup> J. Symonides, *Wpływ globalizacji na miejsce...*, op. cit., s.141-142.



swoimi relacjami z interesariuszami, powodując rozwój nowej dziedziny dyplomacji jaką jest dyplomacja biznesowa.

#### 4. Pojęcie i istota dyplomacji biznesowej

Rozszerzenie zakresu przedmiotowego i podmiotowego dyplomacji sprawiło, że korporacje transnarodowe nie tylko stały się ważnym aktorem na arenie międzynarodowej, ale także ich aktywność zaczęła przybierać dynamikę dyplomatyczną, prowadząc tym samym do wyłonienia się nowego typu dyplomacji, jaką jest dyplomacja biznesowa (ang. *business diplomacy*). Pierwsze wzmianki na jej temat pojawiły się w literaturze naukowej dopiero pod koniec XX wieku<sup>120</sup>, czemu towarzyszył dynamiczny wzrost interakcji na styku państwo-firma, jak i pomiędzy przedsiębiorstwami i ich otoczeniem<sup>121</sup>. W kolejnych latach zjawiska te się nasiliły, powodując wzrost zainteresowania wśród badaczy zagadnieniem dyplomacji biznesowej oraz coraz większą liczbę publikacji na jej temat. Ma to również odzwierciedlenie na poniższym wykresie Google Books Ngram, zgodnie z którym występowanie terminu *business diplomacy* w literaturze nasiliło się dopiero w XXI wieku, w szczególności po 2010 roku<sup>122</sup>. Kilka lat później, w 2015 roku w Holandii, odbyła się również pierwsza międzynarodowa konferencja naukowa, która w całości była poświęcona zagadnieniu dyplomatycznej aktywności przedsiębiorstw. W przedmowie Huub Ruël stwierdził wówczas, że wydarzenie to stanowi początek budowania społeczności

---

<sup>120</sup> Guilherme Fráguas Nobre zauważa jednak, że przejawy dyplomacji biznesowej były obecne już w czasach starożytnej Grecji. Za pierwszych „łączników” pomiędzy światem polityki i biznesu można uznać greckich *proxenos* (będących opiekunami dla przybyszów z innych miast-państw) ówczesnych konsulów oraz współczesnych konsulów honorowych. Zob. szerzej: G. F. Nobre, *Business Diplomacy in a Consulariate Format: Historical Evolution and Challenges in Globalized World*, [w:] *International Business Diplomacy: How Can Multinational Corporations Deal with Global Challenges?*, (red.) H. Ruël, United Kingdom 2018, s. 129-148.

<sup>121</sup> S. Strange, *The Erosion of the State*, „Current History”, vol. 96 no. 613, 1997, s. 368.

<sup>122</sup> Może mieć to związek ze światowym kryzysem finansowym z 2008 roku, który sprawił, że firmy bardziej niż kiedykolwiek wcześniej odczuły złożoność swojego otoczenia biznesowego i wzajemne oddziaływanie na siebie polityki, biznesu oraz różnych grup interesariuszy. Zob. szerzej: G. Villanueva Lop, *Commercial Diplomacy in a Globalized World*, „Przegląd Strategiczny”, no. 10, 2017, s. 367-382; L. Mosley, D. A. Singer, *The Global Financial Crisis: Lessons and Opportunities for International Political Economy*, „International Interactions”, vol. 35 issue 4, 2009, s. 420-429, <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03050620903328993> (data dostępu: 10.04.2022); UN, *International Trade After the Economic Crisis: Challenges and New Opportunities*, 2010, [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20102\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20102_en.pdf) (data dostępu: 10.04.2022).

naukowców i praktyków zainteresowanych zagadnieniem dyplomacji biznesowej na całym świecie <sup>123</sup>.

**Wykres nr 6.** Częstotliwość występowania frazy *business diplomacy* w zasobach Google Books w latach 1900 – 2019



Źródło: Google Books Ngram Viewer, *business diplomacy*, <https://tiny.pl/9sdz6> (data dostępu: 10.04.2022).

W związku z tym, że dyplomacja realizowana przez podmioty biznesowe jest stosunkowo nowym zagadnieniem, nie ma wypracowanej jednej terminologii ani definicji tego pojęcia. W literaturze przedmiotu oprócz dyplomacji biznesowej występują również takie określenia jak dyplomacja korporacyjna (ang. *corporate diplomacy*) czy polityka zagraniczna korporacji (ang. *corporate foreign policy*). Część badaczy dyplomatyczną aktywność przedsiębiorstw nazywa również dyplomacją ekonomiczną – należy jednak podkreślić, że ten rodzaj dyplomacji jest domeną państw oraz organizacji międzynarodowych i choć przedsiębiorstwa są zaangażowane w jej realizację, to nie są głównymi podmiotami, które za nią odpowiadają (co zostało szerzej opisane w rozdziale 2, punkt 2)<sup>124</sup>. Ponadto ze względu na interdyscyplinarny charakter tego zagadnienia, publikacje są rozproszone – można je znaleźć zarówno w opracowaniach dotyczących

<sup>123</sup> H. Ruël, *Ist conference on Business Diplomacy*, The Netherlands 2015, s. 4, <https://tiny.pl/9s88r> (data dostępu: 08.04.2022).

<sup>124</sup> R. Saner, L. Yiu, *Business Diplomacy Competence: A Requirement for Implementing the OECD's Guidelines for Multinational Enterprises*, „The Hague Journal of Diplomacy”, vol. 9 issue 4, 2014, s. 311-333.

stosunków międzynarodowych oraz dyplomacji, jak i w czasopismach biznesowych czy bezpośrednio odnoszących się do dziedziny zarządzania<sup>125</sup>.

W polskiej literaturze przedmiotu problematyką dyplomacji biznesowej zainteresowała się dotychczas bardzo wąska grupa badaczy. Co więcej, dyplomatyczna aktywność korporacji jest najczęściej eksplorowana jedynie w kontekście opisywania innych zagadnień z zakresu dyplomacji i jej ewolucji, a nie jako osobny temat badawczy. Podczas przeprowadzania dogłębnej kwerendy źródłowej autorka nie natrafiła na żadną monografię w polskiej literaturze przedmiotu, która w całości byłaby poświęcona dyplomacji biznesowej. Wśród publikacji, które odnoszą się do tej problematyki w formie artykułu bądź rozdziału w książce, należy wskazać przede wszystkim na prace autorstwa Beaty Surmacz<sup>126</sup>, Anny Moraczewskiej<sup>127</sup>, Aleksandry Jarczewskiej<sup>128</sup> oraz Edwarda Molendowskiego i Wojciecha Polana<sup>129</sup>. W każdym z tych opracowań autorzy mówiąc o dyplomacji korporacji transnarodowych odwołują się przede wszystkim do definicji i podziału, który zaproponowali Raymond Saner i Lichia Yiu, będący jednymi z pierwszych badaczy, którzy zainteresowali się problematyką dyplomacji biznesowej i wprowadzili ten termin do użytku.

Zdaniem wspomnianych wyżej zagranicznych autorów, korporacje, aby odnieść sukces rynkowy, muszą utrzymywać relacje z szeroką grupą interesariuszy zarówno w kraju jak i za granicą, a także w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. W rezultacie przedsiębiorstwa te powinny rozwijać dwa rodzaje aktywności dyplomatycznej: dyplomację korporacyjną i dyplomację biznesową<sup>130</sup>.

---

<sup>125</sup> Zob. szerzej: M. Søndergaard, *Corporate Business Diplomacy: Reflections on the Interdisciplinary Nature of the Field*, „The Hague Journal of Diplomacy”, vol. 9 issue 4, 2014, s. 356-371; N. van Willigen, *Business diplomacy from an IR perspective*, „Diplomatica”, vol. 2 issue 1, 2020, s. 13-19, [https://brill.com/view/journals/dipl/2/1/article-p13\\_13.xml?rskey=L1OSU9&result=1&body=pdf-49903](https://brill.com/view/journals/dipl/2/1/article-p13_13.xml?rskey=L1OSU9&result=1&body=pdf-49903) (data dostępu: 11.04.2022).

<sup>126</sup> Zob. szerzej: B. Surmacz, *Ewolucja współczesnej dyplomacji. Aktorzy...*, op. cit., s. 393-413; B. Surmacz, *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji*, [w:] *Poziomy analizy stosunków międzynarodowych...*, op. cit., s. 57.

<sup>127</sup> Zob. szerzej: A. Moraczewska, *Dyplomacja korporacji transnarodowych*, [w:] *Nowe oblicza dyplomacji...*, op. cit., s. 205-215.

<sup>128</sup> Zob. szerzej: A. Jarczewska, *Przedsiębiorstwa w polityce zagranicznej...*, op. cit., s. 223-239.

<sup>129</sup> Zob. szerzej: E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i...*, op. cit., s. 54-56.

<sup>130</sup> R. Saner, L. Yiu, *International Economic Diplomacy: Mutations...*, op. cit.

Dyplomacja korporacyjna została sformułowana przez Geerta Hofstede i oznacza działalność zmierzającą do zachowania spójności organizacyjnej przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej. Jest to koordynacja pomiędzy centralą korporacji a jej filiami za granicą, za którą powinny odpowiadać osoby sprawujące dwa rodzaje ról w organizacji:

- po pierwsze menadżerowie jednostek biznesowych w danym kraju, którzy muszą rozumieć zarówno kulturę miejsca stacjonowania, jak i kulturę korporacyjną, która najczęściej wynika z kultury narodowej kraju, z którego wywodzi się dane przedsiębiorstwo;
- po drugie dyplomaci korporacyjni, którzy są lokalnymi pracownikami lub tubylcami doskonale zorientowanymi w kulturze korporacyjnej, biegle posługujący się językami, znającymi inne kultury i grupy zawodowe, a także posiadający doświadczenie na różnych stanowiskach. To wszystko ma pozwalać im na bycie łącznikiem pomiędzy centralą a oddziałem przedsiębiorstwa lub też osobą delegowaną do realizacji nowych przedsięwzięć w danym kraju<sup>131</sup>.

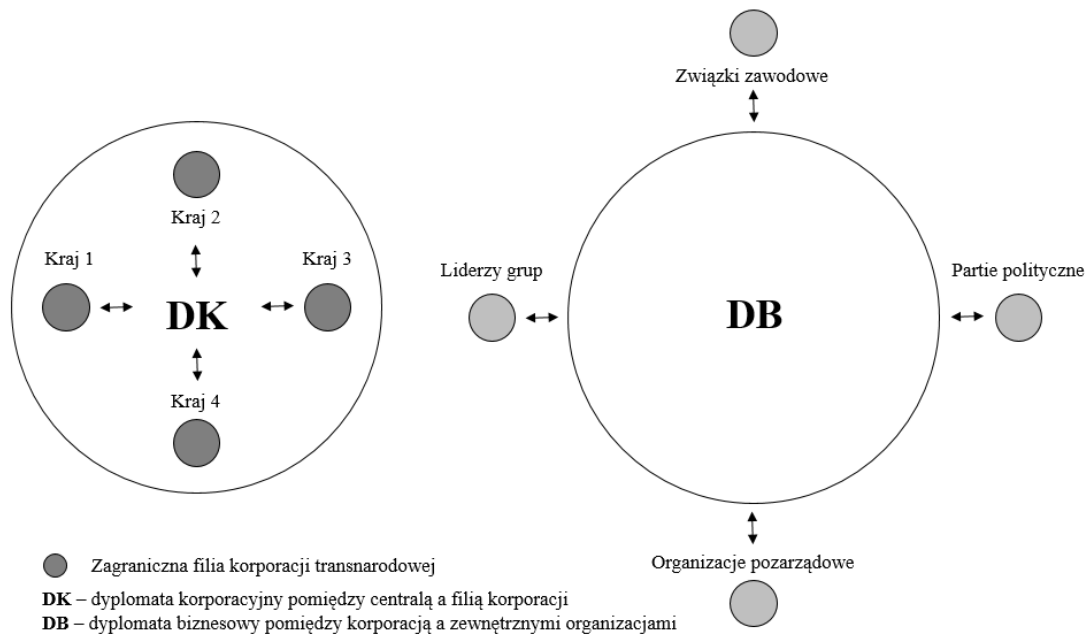
Z drugiej strony niezbędne jest też rozwijanie dyplomacji biznesowej, którą Raymond Saner i Lichia Yiu przedstawiają jako zdolność do zarządzania relacjami pomiędzy korporacją a jej otoczeniem pozabiznesowym. W rezultacie pracownicy wypełniający rolę dyplomatów biznesowych koncentrują się na współpracy z lokalnymi oraz międzynarodowymi organizacjami pozarządowymi, przedstawicielami polityki i mediów czy różnego rodzaju grupami nacisku. Pilnują, aby firma działała zgodnie z prawem krajowym i globalnymi regulacjami, w tym monitorują ustalenia na poziomie takich międzynarodowych organizacji jak WTO czy ILO. Ich rolą jest negocjowanie z władzami kraju przyjmującego, koordynowanie kampanii wizerunkowych, gromadzenie i analizowanie informacji, a także pomoc w zdefiniowaniu strategii i polityki korporacji w odniesieniu do otaczających ją interesariuszy. Opisane powyżej różnice

---

<sup>131</sup> G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London 1991, s. 213.

pomiędzy dyplomacją korporacyjną a biznesową zostały również zobrazowane na poniższym rysunku.

**Rysunek nr 1.** Grupy oddziaływania dyplomacji korporacyjnej i biznesowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Saner, L. Yiu, *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times*, „Discussion Papers in Diplomacy”, no. 84, 2003, s. 13-15, <https://tiny.pl/9sjgd> (data dostępu: 23.02.2022).

Choć taki podział może być przydatny na potrzeby analizy, to w rzeczywistości rozdzielenie ról zgodnie z powyższym schematem jest często niemożliwe do zastosowania w praktyce. Trudno wyobrazić sobie menadżera jednostki biznesowej czy koordynatora pomiędzy centralą a filią w danym kraju (którzy zgodnie z powyższym podziałem wchodzi w skład dyplomacji korporacyjnej), którzy nie mają wpływu na relacje z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa (co leży w gestii dyplomacji biznesowej). Również w odwrotnej sytuacji, mówiąc o dyplomacie biznesowym, nie będzie mógł on skutecznie wykonywać swoich zadań i rozwijać kontaktów z interesariuszami zewnętrznymi

firmy bez współpracy z filiami zagranicznymi w celu zachowania spójności działań na poziomie całej korporacji. W rezultacie większość badaczy decyduje się na stosowanie tylko jednego z tych określeń „dyplomacja biznesowa” bądź „dyplomacja korporacyjna” dla opisanego całokształtu działań przedsiębiorstw w odniesieniu do ich otoczenia, traktując te terminy za tożsame i stosując je zamiennie. W celu zachowania spójności i klarowności wypowiedzi, w niniejszej pracy autorka również postanowiła używać przede wszystkim tylko jednego z tych terminów – „dyplomacja biznesowa”, który częściej występuje w literaturze przedmiotu i jest bardziej uniwersalny niż „dyplomacja korporacyjna”.

W gronie badaczy, którzy jako jedni z pierwszych zainteresowali się zagadnieniem dyplomatycznej aktywności przedsiębiorstw był również Manuel London. Dyplomację biznesową traktuje on jako styl przywództwa, którego celem jest nie tylko generowanie zysku dla firmy, ale przede wszystkim skuteczne zarządzanie organizacją w oparciu o wartości. Jej istotą jest budowanie relacji z pracownikami dzięki poszanowaniu występujących między nimi różnic, umiejętności zrozumienia różnych punktów widzenia poszczególnych osób oraz minimalizowaniu sytuacji konfliktowych. Analizuje on więc dyplomację biznesową przede wszystkim w wymiarze wewnętrznym organizacji i w odniesieniu do zasobów ludzkich (ang. *Human Resources*, HR)<sup>132</sup>.

Największą popularnością w literaturze przedmiotu cieszy się natomiast podejście, które rozpatruje dyplomację biznesową w odniesieniu do szerokiego otoczenia przedsiębiorstwa i traktuje ją jako narzędzie do budowania relacji z różnymi grupami interesariuszy w celu ochrony reputacji firmy oraz rozwoju biznesu. Takie stanowisko prezentują m.in. Ulrich Steger<sup>133</sup>, Wolfgang Amann, Shiban Khan, Oliver Salzmann i Aileen Ionescu-Somers<sup>134</sup>. Wśród przykładów zastosowania dyplomacji biznesowej w praktyce, znaczna część z nich koncentruje się jednak na relacjach pomiędzy przedstawicielami korporacji a rządzącymi,

---

<sup>132</sup> M. London, *Principled leadership and business diplomacy: A practical, values-based direction for management development*, „Journal of Management Development”, vol. 18 no. 2, 1999, s. 170-192.

<sup>133</sup> Zob. szerzej: U. Steger, *Corporate diplomacy: The strategy for volatile, fragmented business environment*, England 2003, s. 6-7.

<sup>134</sup> Zob. szerzej: W. Amann, S. Khan, O. Salzmann, U. Steger, A. Ionescu-Somers, *Managing external pressures through corporate diplomacy*, „Journal of General Management”, vol. 33 issue 1, 2007, s. 33-50.

którzy jak zauważa James Small, często dążą do osiągnięcia wspólnego celu<sup>135</sup>. Popularność takiego podejścia i mnogość przykładów obrazujących współpracę na linii przedsiębiorstwo - władza, może wynikać z kilku powodów:

- po pierwsze, ze względu na rozwój zagadnienia dyplomacji handlowej/ekonomicznej wcześniej niż dyplomacji biznesowej. Państwa realizując dyplomację ekonomiczną, coraz częściej zaczęły współpracować z firmami, zacieśniając tym samym relacje na styku państwo – biznes<sup>136</sup> i dostarczając licznych przykładów na wzajemne działania<sup>137</sup>;
- po drugie, rozwój korporacji transnarodowych w znacznej mierze dokonuje się poprzez wchodzenie na nowe rynki. To wiąże się z koniecznością uwzględnienia uwarunkowań politycznych w danych państwie oraz często ze współpracą z lokalnym rządem czy innymi przedstawicielami władzy<sup>138</sup>;
- po trzecie, biorąc po uwagę historię rozwoju korporacji transnarodowych oraz fakt, że przez lata to ze Stanów Zjednoczonych pochodziło najwięcej największych przedsiębiorstw na świecie (co zostało szerzej opisane w rozdziale 2, punkt 3), w literaturze przedmiotu dominuje spojrzenie na dyplomację biznesową z punktu widzenia amerykańskich korporacji, a tym samym przez pryzmat silnego powiązania biznesu z polityką, które jest charakterystyczne w tym państwie. Już w 1953 roku, kiedy to ówczesny prezydent Stanów Zjednoczonych Dwight Eisenhower mianował na stanowisko sekretarza obrony byłego prezesa General Motors Charliego Wilsona, ten podczas przesłuchania w senackiej komisji na pytanie o to, czy jego wcześniejsze

---

<sup>135</sup> J. M. Small, *Business diplomacy in practice: Advancing interests in crisis situations*, „The Hague Journal of Diplomacy”, vol. 9 no. 4, 2014, s. 374-392.

<sup>136</sup> S. Donnelly, D. Crocker, *Six Elements of Effective Economic/Commercial Diplomacy*, „The Foreign Service Journal”, January-February 2019, s. 31-37.

<sup>137</sup> H. Ruël, *Diplomacy means business*, „Windesheim reeks Kennis en Onderzoek”, no. 46, 2013, s. 29-32.

<sup>138</sup> Zob. szerzej: D. Sidibé, R. Saner, *Business diplomacy in emerging markets: Intersection of roles between states and multinationals*, [w:] *International business diplomacy: How can multinational corporations deal with global challenges?*, (red.) H. Ruël, United Kingdom 2018, s. 115-128; A. Taleb, C. Ratiu, R. Molz, *Corporate diplomacy and institutional upheaval in host countries: the “Arab spring” experience of two Canadian multinationals in Egypt*, [w:] *International business diplomacy: How...*, op. cit., s. 241 – 264.

piastowanie wysokiego stanowiska w korporacji nie jest przeszkodą w objęciu urzędniczego stanowiska, odpowiedział, że przez lata wyznawał zasadę, że to co jest dobre dla Stanów Zjednoczonych jest dobre dla General Motors i odwrotnie<sup>139</sup>. Tego typu podejście jest również widoczne współcześnie. W USA partie oraz ich kampanie są w przeważającej części finansowane ze źródeł prywatnych<sup>140</sup>, a korporacje odpowiadają za 75% wszystkich dotacji<sup>141</sup>. Związek pomiędzy tymi podmiotami jest zatem bardzo silny.

Wśród pozostałych definicji dotyczących dyplomatycznej aktywności przedsiębiorstw i odnoszących się do współpracy z różnymi grupami interesariuszy, coraz więcej z nich traktuje dyplomację biznesową nie tylko jako narzędzie firm do osiągnięcia swoich celów komercyjnych, ale też jako sposób na uzyskanie przez nie przyzwolenia na działanie (ang. *license to operate*) ze strony różnych grup społecznych<sup>142</sup>. Zwraca na to uwagę m.in. Witold Henisz, który podkreśla nie tylko rosnącą rolę korporacji transnarodowych, ale też ich wpływ na wiele dziedzin życia społecznego, w tym na rozwiązywanie problemów globalnych (bądź ich generowanie w przypadku prowadzenia działań o negatywnych skutkach dla otoczenia). Przedsiębiorstwa te mają więc na sobie coraz więcej odpowiedzialności, a ich działania poddawane są ocenie przez społeczeństwo<sup>143</sup>. W rezultacie, jak zauważają Enric Ordeix-Rigo i João Duarte, korporacje transnarodowe aby odnieść sukces biznesowy, nie mogą koncentrować się tylko na generowaniu zysku, ale też na pozyskiwaniu przychylności różnych

---

<sup>139</sup> J. T. Smith II, *Cars, Energy, Nuclear Diplomacy and the Law: A Reflective Memoir of Three Generations*, United Kingdom 2012, s. 35.

<sup>140</sup> Lista osób i firm oraz wysokość ich dotacji na rzecz polityków i partii w USA dostępna jest na stronach: *Accountable.US, Corporate Donations Tracker*, <https://www.accountable.us/corporate-donations-tracker/> (data dostępu: 25.04.2022); *Open Secrets, Who are the Biggest Organization Donors?*, <https://www.opensecrets.org/elections-overview/top-organizations> (data dostępu: 25.04.2022).

<sup>141</sup> M. Zachara, *Korporacje w sieci globalnych...*, op. cit., s. 249.

<sup>142</sup> Zob. szerzej: F. Alammari, *Business Diplomacy in Practice: A Grounded Theory Study in Management Among Professional Diplomats*, doctoral dissertation at Massey University, 2018, New Zealand, s. 58-59, <https://mro.massey.ac.nz/handle/10179/13615> (data dostępu: 26.04.2022).

<sup>143</sup> Zob. szerzej: W. J. Henisz, *Corporate Diplomacy. Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*, United Kingdom 2014.



grup interesariuszy poprzez angażowanie ich w proces podejmowania decyzji i rozwiązywanie ich problemów<sup>144</sup>.

Choć zaprezentowane powyżej podejścia do dyplomacji biznesowej różnią się od siebie i koncentrują się na innych aspektach (współpracy z wąską grupą interesariuszy bądź z ich szerokim gronem, w ujęciu wewnętrznym bądź zewnętrznym, maksymalizowaniu zysku czy też zdobywaniu przychylności społeczeństw i odpowiadaniu na ich potrzeby), to biorąc pod uwagę przenikanie się i coraz większą złożoność otoczenia korporacji transnarodowych oraz ich środowiska wewnętrznego (co zostanie szerzej przedstawione w kolejnych rozdziałach pracy), najbardziej odpowiednie wydaje się uwzględnienie wszystkich tych aspektów w definicji dyplomacji biznesowej. Zdanie to podzielają również Fahad Alammar i David Pauleen<sup>145</sup>, którzy odwołując się do definicji m.in. Florisa Betlema<sup>146</sup>, Tima Woltersa<sup>147</sup> i Huuba Ruëla<sup>148</sup> opisują dyplomację biznesową jako praktykę przedsiębiorstw polegającą na nawiązywaniu, utrzymywaniu i angażowaniu się w długofalowe relacje z interesariuszami wewnętrznymi (m.in. pracownikami, udziałowcami i radą nadzorczą) oraz zewnętrznymi organizacjami (m.in. klientami, dostawcami, konkurencją, mediami, przedstawicielami władzy, organizacjami i innymi grupami społecznymi) w celu uzyskania przyzwolenia na działanie, pozytywnego kształtowania swojego otoczenia i osiągnięcia celów biznesowych.

Pomimo coraz większego zainteresowania tematem dyplomatycznej aktywności przedsiębiorstw, firmy nie posiadają w swoich strukturach departamentów, które byłyby za nią w całości odpowiedzialne. Nie oznacza to jednak, że dyplomacja biznesowa nie jest przez nie realizowana w praktyce.

---

<sup>144</sup> E. Ordeix-Rigo, J. Duarte, *From public diplomacy to corporate diplomacy: Increasing corporation's legitimacy and influence*, „American Behavioral Scientist”, vol. 53 issue 4, 2009, s. 549–564.

<sup>145</sup> F. M. Alammar, D. J. Pauleen, *Business diplomacy management: A conceptual overview and an integrative framework*, „International Journal of Diplomacy and Economy”, vol. 3 no. 1, 2016, s. 3-26.

<sup>146</sup> F. Betlem, *Business diplomacy in international firms: An extensive literature review and results from a survey*, master's thesis at University of Twente, Enschede 2012, s. 3-4, [https://essay.utwente.nl/62492/1/MSc\\_F\\_Betlem.pdf](https://essay.utwente.nl/62492/1/MSc_F_Betlem.pdf) (data dostępu: 28.04.2022).

<sup>147</sup> T. Wolters, *Business diplomacy in multinational corporations: An exploratory qualitative study*, master's thesis at University of Twente, Enschede 2012, s. 3-4, <https://tiny.pl/96xp5> (data dostępu: 28.04.2022).

<sup>148</sup> H. Ruël, *Diplomacy means business...*, op. cit., s. 20.

Świadczy o tym szereg instrumentów i aktywności przedsiębiorstw, które wpisują się w dyplomację biznesową<sup>149</sup>. Ponadto można również wskazać liczne przykłady wypełniania przez nie funkcji dyplomatycznych nie tylko na poziomie kierowników i menadżerów wyższego szczebla (co najczęściej jest podkreślane w opracowaniach na temat dyplomacji biznesowej<sup>150</sup>), ale także na poziomie całej organizacji. Wiąże się to również z coraz większym zapotrzebowaniem na kompetencje i umiejętności dyplomatyczne wśród pracowników korporacji, aby mogli oni skutecznie oddziaływać na otoczenie zewnętrzne i środowisko wewnętrzne firmy, co zostało szerzej omówione w kolejnych rozdziałach pracy.

---

<sup>149</sup> Zob. szerzej: H. Ruël, *Business Diplomacy by Multinational Corporations*, United Kingdom 2022, s. 18-20; G. A. Pigman, *The Diplomacy of Global and Transnational Firms*, [w:] *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, (red.) A. F. Cooper, J. Heine, R. Thakur, New York 2015, s. 192-207.

<sup>150</sup> Zob. szerzej: H. Ruël, L. Suren, *International Business Diplomacy: A Strategy for Improving MNCs' Performance? A Review of the Concept and New Insights from Five European MNCs*, [w:] *International Business Diplomacy: How...*, op. cit., s. 7.

## Rozdział III

### REALIZACJA FUNKCJI DYPLMATYCZNYCH W BIZNESIE

#### 1. Sprawowanie funkcji reprezentacyjnej przez kadre zarządzającą i pracowników niższego szczebla

Funkcja reprezentacyjna jest jedną z najstarszych funkcji dyplomatycznych i choć ewoluuje sposób, w jaki jest wypełniana, niezmiennie odgrywa ona kluczową rolę w realizacji dyplomacji na przestrzeni lat<sup>1</sup>. Co więcej, staje się ona również niezwykle istotna w biznesie, na co zwraca uwagę m.in. James Muldoon w swojej definicji dyplomacji biznesowej. Twierdzi on, że korporacje mogą przetrwać jako globalni aktorzy, jeśli z powodzeniem rozwiną własny mechanizm reprezentacji, pozwalający na interakcje z rządami, instytucjami wielostronnymi i globalną społecznością<sup>2</sup>.

Choć te dwa środowiska – dyplomacji i biznesu, różnią się od siebie i w przedsiębiorstwach np. nie funkcjonuje instytucja listów uwierzytelniających, która daje szefom misji dyplomatycznych podstawę do reprezentowania swojego państwa w kontaktach z innymi<sup>3</sup>, to jest wiele przykładów świadczących o szerokim wykorzystaniu i praktykowaniu funkcji reprezentacyjnej przez firmy. Przejawem tego jest nie tylko otwieranie przez korporacje biur i oddziałów, które reprezentują ich interesy na zagranicznych rynkach, ale także coraz większa aktywność pracowników różnego szczebla na zewnątrz organizacji<sup>4</sup>. Co więcej, podobnie jak w świecie dyplomacji, reprezentacja tych osób może odbywać się w trzech wymiarach. Po pierwsze w wymiarze prawnym, wówczas zakres odpowiedzialności i kompetencji poszczególnych pracowników do podejmowania wiążących decyzji w imieniu korporacji jest określony wewnętrznie przez przedsiębiorstwo<sup>5</sup>. Po drugie w wymiarze politycznym, gdzie zewnętrzna

---

<sup>1</sup> Zob. szerzej w rozdziale 1, punkt 2.

<sup>2</sup> J. P. Muldoon, *The diplomacy of business*, „Diplomacy and Statecraft”, vol. 16 issue 2, 2005, s. 355.

<sup>3</sup> Zob. szerzej: J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, Warszawa 2010, s. 217-222.

<sup>4</sup> B. Surmacz, *Ewolucja współczesnej dyplomacji. Aktorzy, struktury, funkcje*, Lublin 2015, s. 406.

<sup>5</sup> Zob. szerzej: A. Borysewicz, *Reprezentacja w spółkach handlowych i cywilnych*, Gdańsk 2018.

aktywność członków organizacji, w szczególności kadry zarządzającej, wpływa na kształtowanie oraz realizację polityki firmy. W końcu po trzecie w wymiarze symbolicznym, w ramach którego działania oraz słowa wypowiedane przez pracowników są utożsamiane ze stanowiskiem przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

### **Rola kadry zarządzającej w reprezentowaniu organizacji**

W literaturze przedmiotu dotyczącej dyplomatycznej aktywności korporacji główna uwaga skupia się na kadrze zarządzającej jako podmiocie, który ma kluczowe znaczenie w realizacji strategii firmy i reprezentowaniu jej na zewnątrz. Ich rola na przestrzeni ostatnich lat znacznie ewoluowała i wykracza obecnie poza bycie strategiem czy menadżerem zarządzającym organizacją, a polega bardziej na kształtowaniu otoczenia korporacji i byciu jej wizytówką<sup>7</sup>. Zostało to podkreślone m.in. przez przedstawicieli spółki Meta, będącej właścicielem największej na świecie platformy społecznościowej Facebook, która od 2012 roku ma również swój oddział w Polsce<sup>8</sup>. W związku z licznymi protestami interesariuszy wobec bardzo dużych sum, jakie są przeznaczane na ochronę szefa firmy – Marka Zuckerberga, korporacja w wydanym komunikacie zaznaczyła, że jest on bezpośrednio utożsamiany ze spółką, którą zarządza, i w związku z tym zwiększone zainteresowanie i negatywne komentarze na temat przedsiębiorstwa (ze względu na toczące się w sądzie procesy przeciwko Facebookowi<sup>9</sup>) są łączone z jej głównym szefem. W rezultacie wymaga on szczególnej ochrony<sup>10</sup>.

Ten bezpośredni związek między postrzeganiem firmy a postrzeganiem dyrektorów zarządzających (ang. *Chief Executive Officer*, CEO) został również potwierdzony w badaniach przeprowadzonych przez Annę Górską wśród największych firm działających na polskim rynku. Dowiodły one, że to, w jaki

---

<sup>6</sup> B. Surmacz, *Ewolucja współczesnej dyplomacji. Aktorzy...*, op. cit., s. 406.

<sup>7</sup> W. Bolewski, *Diplomacy 'in Business' and the Business of humanist Diplomacy*, „Négociations”, vol. 32 issue 2, 2019, s. 89.

<sup>8</sup> P. Roto, *Facebook otworzył biuro w Warszawie*, <https://www.proto.pl/aktualnosci/facebook-otworzyl-biuro-w-warszawie> (data dostępu: 21.02.2022).

<sup>9</sup> Zob. szerzej: CNN, *Meta Fast Facts*, <https://edition.cnn.com/2014/02/11/world/facebook-fast-facts/index.html> (data dostępu: 10.04.2022).

<sup>10</sup> J. R. Shah, *Keeping Mark Zuckerberg Safe Cost Meta Nearly \$27 Million Last Year*, Bloomberg, 11.04.2022, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-11/zuckerberg-s-security-costs-went-up-as-meta-came-under-fire> (data dostępu: 10.05.2022).

sposób społeczeństwo postrzega lidera, wpływa na odbiór organizacji, za którą stoi. To wszystko sprawia, że korporacje nie tylko przywiązują wagę do reprezentowania swoich interesów i marki za pośrednictwem oficjalnych kanałów komunikacyjnych, ale również wzmacniają i budując markę CEO przedsiębiorstwa. W rezultacie od lat 90. XX wieku można zaobserwować coraz większą aktywność i widoczność dyrektorów zarządzających skierowaną na zewnątrz organizacji oraz profesjonalizację w zarządzaniu swoim wizerunkiem<sup>11</sup>.

Rosnąca świadomość, jak ważną rolę odgrywa kadra zarządzająca w realizacji funkcji reprezentacyjnej, przekłada się również na kryteria stawiane obecnie osobom pretendującym do tej roli. Jak zauważa Anna Jakubowski, wieloletnia prezes największych korporacji działających na polskim rynku, która posiada ponad 20-letnie doświadczenie menadżerskie w takich firmach, jak: Procter & Gamble, The Coca-Cola Company, Marie Brizard Wine & Spirits Group czy Avon Cosmetics, umiejętność nawiązywania i utrzymywania osobistych kontaktów służących do skutecznego reprezentowania swojej organizacji staje się fundamentem pracy osób decyzyjnych, a nie tylko ich dodatkiem<sup>12</sup>. Trend ten jest również zauważalny w plebiscytach na najbardziej skutecznych menadżerów, gdzie wśród kryteriów na pierwszy plan wysuwają się umiejętności związane z wpływaniem na otoczenie i skutecznym reprezentowaniem swojego środowiska. Przykładem tego jest jeden z najpopularniejszych konkursów organizowanych na polskim rynku przez magazyn Forbes o nazwie „BrandMe CEO”. Jego celem jest wyłonienie najlepszych liderów organizacji, a kluczowymi umiejętnościami, które są brane pod uwagę przy ocenie kandydatów, są m.in.: skuteczne prowadzenie dialogu z otoczeniem firmy, bycie promotorem organizacji oraz przyczynianie się poprzez

---

<sup>11</sup> A. Górka, *CEO personal brand and company brand*, Warszawa 2020-2021, <https://www.kozminski.edu.pl/en/ceo-personal-brand-and-company-brand> (data dostępu: 10.05.2022). Zob. szerzej na temat wpływu marki CEO na firmę zarówno pod względem finansowym (na jej efektywność, zyski i zwrot z akcji), jak i niefinansowym (na reputację, zaufanie i strategię przedsiębiorstwa): M. Fetscherin, *CEO Branding: Theory and Practice*, Nowy Jork 2015.

<sup>12</sup> A. Jakubowski (komunikacja osobista, 19 stycznia 2020).

swoje działania i reputację do wzrostu zaufania i wartości firmy, którą zarządzają<sup>13</sup>.

### **Rozwój możliwości bezpośredniej reprezentacji firmy przez pracowników**

Rosnące znaczenie funkcji reprezentacyjnej w biznesie wiąże się również z większym zainteresowaniem korporacji w bezpośrednim udziale w wydarzeniach, umożliwiających dotarcie i nawiązanie relacji z szerokim gronem interesariuszy. Przykładem tego jest m.in. wzrost popularności na przestrzeni ostatnich lat Światowego Forum Ekonomicznego, w którym w 2023 roku uczestniczyła rekordowa liczba przedstawicieli świata biznesu. Wśród ponad 1500 reprezentantów przedsiębiorstw, 600 z nich stanowili dyrektorzy zarządzający największych światowych korporacji<sup>14</sup>. Jednym z uczestników był Rafał Brzoska, prezes polskiej spółki Inpost, która w ostatnich latach z powodzeniem realizuje międzynarodową ekspansję. W swojej relacji z Davos podkreślił on, że tego typu wydarzenia są dla przedstawicieli biznesu wyjątkowo skutecznym narzędziem do realizacji swoich interesów, ponieważ w ciągu zaledwie kilku dni, w jednym miejscu można odbyć dziesiątki spotkań z partnerami i decydentami politycznymi. Miejscowe sklepy i restauracje zamieniają się wówczas w tymczasowe biura, w których korporacje w zacinu prowadzą rozmowy z szerokim gronem interesariuszy<sup>15</sup>.

W ciągu ostatnich lat również Polska stała się gospodarzem wielu znaczących wydarzeń z udziałem przedstawicieli międzynarodowego biznesu. Przykładem tego jest m.in. Forum Ekonomiczne w Krynicy, największa polityczno-gospodarcza konferencja w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Podczas ostatniej 31. edycji wydarzenia swoją obecność zaznaczyli na niej prezesi

---

<sup>13</sup> W gronie laureatów konkursu przodują prezesi polskich i zagranicznych korporacji, w tym liderzy takich organizacji jak Inpost, eObuwie, Kinnarps, Maxi ZOO, Siemens, Philip Morris czy PWC. Zob. szerzej: Forbes, *IV edycja BrandMe CEO za nami. Kim są laureaci plebiscytu?*, <https://tiny.pl/wz6wb> (data dostępu: 10.05.2022).

<sup>14</sup> World Economic Forum, *Davos 2023: What you need to know about better business*, <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/better-business-stakeholder-capitalism-esg/> (data dostępu: 10.02.2023).

<sup>15</sup> Bezpośrednia relacja z wydarzenia zamieszczona przez prezesa Inpost – Rafała Brzoskę na Instagramie, [https://www.instagram.com/p/CnphrtsoyGk5b\\_xSUi9gJ3dNQ\\_pfOjWXUtloXY0/](https://www.instagram.com/p/CnphrtsoyGk5b_xSUi9gJ3dNQ_pfOjWXUtloXY0/) (data dostępu: 10.02.2023).

i menadżerowie największych firm działających na polskim rynku, w tym przedstawiciele korporacji Maspex, TikTok czy spółki Coca-Cola HBC Polska<sup>16</sup>. Coraz większą popularność zyskuje również konferencja Impact CEE, która została zainaugurowana w 2016 roku w Krakowie, a obecnie uznawana jest za jedno z najbardziej prestiżowych wydarzeń gospodarczo-technologicznych w tej części świata, gromadząc przedstawicieli globalnych firm, polityków, a także niezależnych ekspertów i przedstawicieli świata nauki. Wśród uczestników konferencji w 2022 roku znaleźli się reprezentanci m.in. koncernu AstraZeneca, Mastercard, Google, Dell, Allegro czy BNP Paribas<sup>17</sup>.

Pojawienie się przed korporacjami nowych możliwości do reprezentowania swoich interesów na branżowych wydarzeniach niesie za sobą nie tylko korzyści, ale także wyzwania. Z jednej strony firmy dzięki zaangażowaniu swoich przedstawicieli mogą nawiązać bezpośrednie relacje i dotrzeć z przekazem do swojej grupy docelowej. Z drugiej strony, biorąc pod uwagę rosnącą liczbę konferencji na przestrzeni ostatnich lat<sup>18</sup>, niemożliwe jest, aby uczestniczyły w nich włącznie osoby wchodzące w skład kadry zarządzającej. W związku z tym coraz częściej głos firmy reprezentowany jest na forum przez menadżerów i pracowników niższego szczebla, co wiąże się z koniecznością odpowiedniego ich przygotowania, aby zachować spójność przekazu na poziomie całej organizacji. Choć firmy podejmują próby usystematyzowania podejścia do realizacji funkcji reprezentacyjnej przez pracowników poprzez wcześniejszą weryfikację i standaryzację materiałów prezentowanych przez nich na konferencjach, to wciąż wyzwaniem pozostaje wypracowanie systemowego

---

<sup>16</sup> Forum Ekonomiczne, *Goście XXXI Forum Ekonomicznego*, <https://www.forum-ekonomiczne.pl/goscie-xxxi-forum-ekonomiczne/> (data dostępu: 4.10.2022).

<sup>17</sup> Impact CEE, *Czym jest Impact'22?*, <https://impactcee.com/impact/2022/> (data dostępu: 11.03.2023).

<sup>18</sup> O ile w 2010 roku w kongresach i konferencjach o zasięgu krajowym i międzynarodowym organizowanych w Polsce uczestniczyło blisko 470 tys. osób, o tyle w 2020 roku liczba ta wzrosła do ponad 2 mln. Choć w kolejnych latach 2021-2022 liczba ta spadła w związku z odwołaniem wielu wydarzeń z powodu pandemii COVID-19, pojawiają się nowe formaty spotkań w formie hybrydowej lub online, które cieszą się dużym zainteresowaniem. Więcej informacji na ten temat znajduje się w raportach z lat 2010-2022 na temat kongresów i konferencji organizowanych w Polsce. Zob. szerzej: Polska Organizacja Turystyczna, *Raport Przemysł Spotkań i Wydarzeń w Polsce*, <https://www.pot.gov.pl/pl/raport-przemysl-spotkan-i-wydarzen-w-polsce?y=all&l=all> (data dostępu: 11.03.2023).

podejścia – kto, na jakim szczeblu i na jakich wydarzeniach ma reprezentować organizację na zewnątrz.

### **Realizacja funkcji reprezentacyjnej w dobie mediów społecznościowych**

Wraz z rozwojem nowoczesnych technologii, a także wzrostem popularności pracy online za sprawą pandemii COVID-19, coraz większe znaczenie w realizowaniu funkcji reprezentacyjnej ma widoczność w sieci, w tym w szczególności na branżowych platformach. Dają one firmom możliwość nie tylko dotarcia do masowego grona odbiorców, ale także monitorowania swojego otoczenia rynkowego i prowadzenia z nim ciągłego dialogu. W związku z tym posiadanie firmowego profilu w mediach społecznościowych stało się dla korporacji jednym z podstawowych narzędzi do budowania swojej rozpoznawalności i reprezentowania swoich interesów w świecie online, w szczególności na portalu LinkedIn<sup>19</sup>. Cieszy się on największą popularnością w środowisku biznesowym oraz sukcesywnie zyskuje na znaczeniu na przestrzeni ostatnich 20. lat<sup>20</sup>. Jest na nim ponad 58 milionów kont firmowych<sup>21</sup>, a swoją aktywność na platformie deklaruje 92% największych korporacji<sup>22</sup>.

Biorąc pod uwagę kierunek rozwoju mediów społecznościowych, posiadanie kont firmowych staje się jednak niewystarczające. Wynika to z faktu, że algorytmy tych portali coraz częściej promują relacje personalne i w związku z tym treści publikowane na profilach osobistych mają znacznie większe zasięgi niż te zamieszczane przez firmy<sup>23</sup>. W rezultacie również w przestrzeni online zyskuje na znaczeniu realizacja funkcji reprezentacyjnej bezpośrednio przez kluczowych przedstawicieli organizacji, a ich aktywność i skala dotarcia do odbiorców często przewyższają działania prowadzone przez przedsiębiorstwo. Dla przykładu wśród

---

<sup>19</sup> G. Miecznikowski, *CEO vs. company page na LinkedInie*, „Social Media Manager”, nr 19, 2021, <https://sm-manager.pl/artypul/ceo-vs-company-page-na-linkedinie?smclient=ad3c7f07-9cbc-4c17-bd03-29d6099ea655> (data dostępu: 10.05.2022).

<sup>20</sup> LinkedIn, *Informacje*, <https://about.linkedin.com/pl-pl?lr=1> (data dostępu: 24.03.2023).

<sup>21</sup> LinkedIn, *About Us*, <https://news.linkedin.com/about-us#Statistics> (data dostępu: 22.03.2023).

<sup>22</sup> Statista, *Most popular social networks used by Inc. 500 companies in 2017*, <https://www.statista.com/statistics/626872/fortune-500-corporate-social-media-usage/> (data dostępu: 22.03.2023).

<sup>23</sup> G. Miecznikowski, *Tajniki algorytmów LinkedIna*, <https://sm-manager.pl/artypul/tajniki-algorytmow-linkedina> (data dostępu: 10.05.2022).



firm, największe grono odbiorców na platformie LinkedIn ma Amazon, z liczbą obserwujących na poziomie 30 mln osób, jednak wciąż jest to mniejszy zasięg niż najpopularniejszego profilu osobistego prowadzonego przez Billa Gates'a, który gromadzi blisko 35 mln obserwatorów<sup>24</sup>. Tendencja ta jest zauważalna nie tylko na poziomie globalnym, ale również lokalnym. W Polsce profil Rafała Brzoski śledzi blisko 179 tys. obserwujących<sup>25</sup>, czyli prawie cztery razy więcej osób niż profil spółki Inpost, którą zarządza<sup>26</sup>. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku CEO firmy Lotte Wedel, Macieja Hermana, którego aktywność w sieci obserwuje 18 tys. użytkowników<sup>27</sup>, a posty korporacji, na czele której stoi, o 5 tys. osób mniej<sup>28</sup>. Jednocześnie nawet w przypadkach, kiedy profile kadry zarządzającej mają mniejsze zasięgi niż te prowadzone przez przedsiębiorstwo, wciąż stanowią bardzo duży potencjał, pozwalając często na podwojenie grona odbiorców przekazu firmowego. Ma to miejsce m.in. w przypadku banku BNP Paribas, którego profil śledzi blisko 32 tys. osób<sup>29</sup>, podczas gdy CEO firmy, Przemysław Gdański, zgromadził na LinkedIn 31 tys. użytkowników<sup>30</sup>.

Promowanie relacji osobistych na portalach społecznościowych sprawia, że działają w organizacji, które zajmują się prowadzeniem stron firmowych, wspierają również często obsługę profili osobistych kadry zarządzającej<sup>31</sup>. Ponadto sami menadżerowie coraz bardziej świadomie i chętnie korzystają z narzędzi online do promowania swojej i firmy widoczności w sieci. Potwierdzają to m.in. badania przeprowadzone przez Annę Górską wśród dyrektorów z największych przedsiębiorstw na polskim rynku. Dowiodły one, że reprezentacja CEO w Internecie ulega sukcesywnie profesjonalizacji, a także zwiększa się

---

<sup>24</sup> We are social, Meltwater, *Digital 2023 Global Overview Report*, <https://tiny.pl/wlph6>, s. 279-280 (data dostępu: 30.04.2023); LinkedIn, *Bill Gates*, <https://www.linkedin.com/in/williamhgates/> (data dostępu: 30.04.2023); LinkedIn, *Amazon*, <https://tiny.pl/wb6t9> (data dostępu: 30.04.2023).

<sup>25</sup> LinkedIn, *Rafał Brzoska*, <https://www.linkedin.com/in/rafa%C5%82-brzoska-6a360334/> (data dostępu: 30.04.2023).

<sup>26</sup> LinkedIn, *Inpost*, <https://www.linkedin.com/company/inpost/> (data dostępu: 30.04.2023).

<sup>27</sup> LinkedIn, *Maciej Herman*, <https://tiny.pl/961x6> (data dostępu: 30.04.2023).

<sup>28</sup> LinkedIn, *LOTTE Wedel*, <https://www.linkedin.com/company/lotte-wedel/> (data dostępu: 30.04.2023).

<sup>29</sup> LinkedIn, *BNP Paribas Bank Polska*, <https://www.linkedin.com/company/bank-bnp-paribas/> (data dostępu: 30.04.2023).

<sup>30</sup> LinkedIn, *Przemek Gdański*, <https://www.linkedin.com/in/przemekgdanski/> (data dostępu: 30.04.2023).

<sup>31</sup> Związek Firm Public Relations, *PR to nie propaganda*, Warszawa 2021, s. 4, [https://zfpr.pl/wp-content/uploads/2021/11/Raport-ZFPR\\_PR-to-nie-propaganda.pdf](https://zfpr.pl/wp-content/uploads/2021/11/Raport-ZFPR_PR-to-nie-propaganda.pdf) (data dostępu: 10.05.2022).

zrozumienie dyrektorów, jak budowanie ich własnej marki wpływa korzystnie na markę organizacji, na czele których stoją<sup>32</sup>.

Mając na uwadze kolejny z trendów, jakim jest wzrost wykorzystania mediów społecznościowych do celów zawodowych wśród ogółu społeczeństwa<sup>33</sup>, można zaobserwować, że wpływ na realizację funkcji reprezentacji w przestrzeni online mają również pracownicy niższego szczebla. Każdego roku przybywa użytkowników na portalach branżowych, a tylko w Polsce liczba odbiorców treści na LinkedIn między 2022 a 2023 roku wzrosła o 19,6%<sup>34</sup> i osiągnęła 5,5 mln użytkowników<sup>35</sup>. Co więcej, 60% z nich stanowią osoby w wieku 25-34 lata<sup>36</sup> i choć często nie zajmują one eksponowanych stanowisk, to tworzą najliczniejszą grupę reprezentantów organizacji. Pomimo, że zakładając prywatne konto na danej platformie działają oni pod swoim własnym imieniem i nazwiskiem, to wskazując na miejsce swojego zatrudnienia, są traktowani jako wizytówka firmy<sup>37</sup>. W rezultacie przed korporacjami pojawiła się nie tylko szansa na możliwość reprezentacji swoich interesów poprzez liczne grono pracowników, wykorzystując ich sieć kontaktów, ale także wyzwanie, aby zachować spójność przekazu i mieć gwarancję, że nie działają oni na szkodę firmy. W związku z tym na przestrzeni ostatnich lat przedsiębiorstwa coraz chętniej wdrażają polityki działań w mediach społecznościowych (ang. *Social Media Policies*), aby zadbać o realizację funkcji reprezentacyjnej na poziomie całej organizacji, w tym wśród pracowników niższego szczebla. Uwzględnia ona nie tylko podstawowe kwestie związane ze

---

<sup>32</sup> A. Górka, *CEO personal brand and...*, op. cit.

<sup>33</sup> Zob. szerzej: We are social, Meltwater, *Digital 2023 Global Overview Report...* op. cit.

<sup>34</sup> Zob. szerzej: We are social, Meltwater, *Digital 2023 Poland*, <https://datareportal.com/reports/digital-2023-poland> (data dostępu: 23.03.2023).

<sup>35</sup> Zob. szerzej: We are social, Meltwater, *Digital 2023 LinkedIn Platform Report Q1 2023*, <https://datareportal.com/reports/digital-2023-poland> (data dostępu: 23.03.2023).

<sup>36</sup> Statista, *Distribution of LinkedIn users worldwide as of January 2023 by age group*, <https://www.statista.com/statistics/273505/global-linkedin-age-group/> (data dostępu: 23.03.2023).

<sup>37</sup> Warto podkreślić, że o ile pracodawca nie może ingerować w treści, które są publikowane przez pracowników w mediach społecznościowych na ich prywatnych kontach, to jeśli osoby te zdecydują się wskazać na swoim profilu informacje o swoim pracodawcy np. rodzaj zajmowanego stanowiska, to ich wypowiedzi mogą być uznane za wypowiedzi pracodawcy. W rezultacie w przypadku pojawienia się niepożądanych treści, które działają na szkodę firmy, pracodawca może ingerować i wyciągnąć konsekwencje w stosunku do swojego pracownika. Zob. szerzej: Deloitte, *Czy firma może kontrolować aktywność pracowników w kanałach social media?*, Digital Marketing Newsletter 1/2018, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/digital-marketing-newsletter-deloitte/czy-firma-moze-kontrolowac-aktywnosc-pracownikow-w-sm.html> (data dostępu: 24.03.2023).

spójnym nazewnictwem korporacji czy opisem firmy, ale wskazuje m.in. na rodzaj treści czy standard zdjęć, jakie są dozwolone do publikowania przez pracowników na ich profilach<sup>38</sup>. Zalecenia te mogą być przedstawione w formie krótkich rekomendacji, tak jak to ma miejsce w przypadku polityki mediów społecznościowych sporządzonej przez korporację Dell<sup>39</sup>, czy też jako kompleksowy dokument opisujący szczegółowo standardy, procedury i wytyczne w zakresie używania platform online przez pracowników do celów zawodowych i prywatnych, na co zdecydowała się m.in. korporacja Procter & Gamble<sup>40</sup>. Pomimo, że spisanie zasad aktywności pracowników w Internecie nie jest jeszcze powszechną praktyką wśród firm, to właśnie korporacje są liderami w tej dziedzinie i coraz więcej z nich sięga po takie rozwiązanie. Daje im ono bowiem możliwość zachowania standardów aktywności pracowników w sieci nie tylko na poziomie krajowym, ale także globalnym<sup>41</sup>.

Biorąc pod uwagę rosnącą złożoność realizacji funkcji reprezentacyjnej w największych przedsiębiorstwach, która dotyczy nie tylko pojawiania się nowych możliwości na ekspozycję firmy w świecie offline i online, ale też angażowania coraz większej liczby osób do jej wypełniania, nie tylko na poziomie zarządu, ale także wśród pracowników niższego szczebla, niezbędne staje się wypracowanie systemowego podejścia do zarządzania tym obszarem. Choć firmy podejmują próby ustandaryzowania poszczególnych aspektów poprzez m.in. weryfikację materiałów prezentowanych na wydarzeniach zewnętrznych, wsparcie dyrektorów w prowadzeniu ich profili na platformach branżowych czy wdrażanie polityki mediów społecznościowych, nie mają one obecnie wypracowanego całościowego podejścia do realizacji funkcji reprezentacyjnej na poziomie całej organizacji. Z pewnością pomogłoby to zachować spójność działań

---

<sup>38</sup> G. Miłkowski, *Polityka social media krok po kroku*, <https://marketerplus.pl/polityka-social-media-krok-po-kroku/> (data dostępu: 23.03.2023).

<sup>39</sup> Zob. szerzej: Dell Technologies, *Global Social Media Policy*, <https://www.dell.com/en-us/dt/policies/social-media-policy.htm> (data dostępu: 24.03.2023).

<sup>40</sup> Zob. szerzej: Procter & Gamble, *Global Social Media Policy*, <https://tiny.pl/wz6ct> (data dostępu: 24.03.2023).

<sup>41</sup> Zob. szerzej: S. Porter, T. Hunter, *Boards and social media: the institutionalization of corporate social media policy*, „Journal of Communication Management”, vol. 26 no. 3, 2022, s. 254-270.

przedsiębiorstwa zarówno w ujęciu globalnym, jak i lokalnym, co jest niezbędne przy tak dużej skali aktywności korporacji.

## **2. Dbalność o ochronę interesów firmy w przestrzeni publicznej**

W świecie dyplomacji obok realizacji funkcji reprezentacyjnej, na dyplomatach spoczywa również obowiązek ochrony interesów państwa i jego obywateli na arenie międzynarodowej. Biorąc pod uwagę coraz większą złożoność sceny globalnej, wymaga to od nich skutecznej współpracy z różnymi grupami podmiotów<sup>42</sup>. Podobnie jest w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych. Wraz z ekspansją na nowe rynki muszą one wziąć pod uwagę nie tylko czynniki biznesowe, ale także otoczenie, w którym będą funkcjonowały. Jak podkreśla Witold Henisz w swojej analizie dyplomatycznej aktywności korporacji, aby firmy mogły z powodzeniem realizować ekspansję na nowe rynki, niezbędne jest wypracowanie przez nie zasad współpracy z szeroką grupą interesariuszy<sup>43</sup>. James Small zwraca natomiast uwagę, że spośród wszystkich grup kluczowe znaczenie mają kontakty z rządem państwa przyjmującego<sup>44</sup>.

### **Współpraca korporacji z administracją publiczną**

Podczas rozszerzania działalności firmy w kolejnych krajach, jedną z podstawowych rzeczy, która ma wpływ na powodzenie inwestycji, jest funkcjonujące w danym miejscu otoczenie polityczne i tworzone przez nie regulacje. Mogą one bowiem stanowić barierę rozwoju biznesu lub też znacznie ułatwić aktywność gospodarczą poprzez różnego rodzaju ulgi podatkowe, dotacje czy granty rządowe dla nowych przedsięwzięć<sup>45</sup>. Z tego względu jednym z pierwszych kroków podejmowanych przez firmy planujące rozwój biznesu na

---

<sup>42</sup> Zob. szerzej w rozdziale 1, punkt 2.

<sup>43</sup> W. J. Henisz, *Corporate Diplomacy. Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*, United Kingdom 2014.

<sup>44</sup> Zob. szerzej: J. Small, *Business Diplomacy in Practice: Advancing Interests in Crisis Situations*, „The Hague Journal of Diplomacy”, vol. 9 issue 4, 2014, s. 374-392.

<sup>45</sup> Jedną z instytucji zajmującą się wsparciem zagranicznych inwestycji w Polsce, a także polskiego biznesu za granicą jest Polska Agencja Inwestycji i Handlu, która prowadzi dedykowane programy wsparcia dla przedsiębiorstw zainteresowanych międzynarodową ekspansją. Zob. szerzej na temat tych inicjatyw: Polska Agencja Inwestycji i Handlu, *Zachęty inwestycyjne*, <https://tiny.pl/wznqb> (data dostępu: 26.03.2023).

nowych rynkach jest nawiązanie kontaktów z administracją rządową w państwie ekspansji<sup>46</sup>. Chcą one w ten sposób uzyskać wsparcie na rozpoczęcie swojej inwestycji, w zamian za przyczynienie się do rozwoju lokalnego rynku pracy i zatrudnienie tysięcy nowych pracowników<sup>47</sup>. Takie działania są szeroko praktykowane przez największe światowe koncerny, w tym również te obecne w Polsce. Jednym z przykładów jest firma JP Morgan, która po wieloetapowych rozmowach prowadzonych z polskimi władzami, podpisała umowę z Ministerstwem Przedsiębiorczości i Technologii na grant w wysokości 20,2 mln zł w celu otwarcia w 2018 roku oddziału w Warszawie. Rekordowe wsparcie w wysokości 31,5 mln zł dostała natomiast korporacja IBM w związku z uruchomieniem we Wrocławiu w 2010 roku swojego centrum usług biznesowych (ang. *Business Process Outsourcing*, BPO)<sup>48</sup>.

Każdego roku to właśnie korporacje stają się beneficjentami największych państwowych grantów. Aby móc skutecznie się o nie ubiegać, nie wystarczy jednak polegać tylko wyłącznie na wsparciu ze strony placówek dyplomatycznych i instytucji. Niezbędne staje się także posiadanie w szeregach firmy dedykowanych przedstawicieli do nawiązywania i utrzymywania kontaktów z administracją publiczną<sup>49</sup>. Ważne jest przy tym, aby mieli oni zbudowaną własną sieć kontaktów, dzięki której zwiększą skuteczność swoich działań. Mając to na uwadze, przedsiębiorstwa chętnie zatrudniają byłych dyplomatów i osoby ze świata polityki, a jednym z najgłośniejszych przykładów jest zaangażowanie

---

<sup>46</sup> Warto podkreślić, że w anglojęzycznej literaturze przedmiotu, aktywność ta opisywana jest pod pojęciem *host government relations* czy *corporate political activity*. Zob. szerzej: Y. Luo, *A cooperation perspective of MNC-host government relations*, „Journal of International Management”, vol. 10 issue 4, 2004, s. 431-451; M. A de Villa, T. Rajwani, T. Lawton, K. Mellahi, *To engage or not to engage with host governments: Corporate political activity and host-country political risk*, „Global Strategy Journal”, vol. 9 issue 2, s. 208-242.

<sup>47</sup> H. Ruël, L. Suren, *International Business Diplomacy: A Strategy for Improving MNCs' Performance? A Review of the Concept and New Insights from Five European MNCs*, [w:] *International Business Diplomacy: How Can Multinational Corporations Deal with Global Challenges?*, (red.) H. Ruël, United Kingdom 2018, s. 3-31.

<sup>48</sup> I. Trzaska, *Rekordowa dotacja od rządu. Dostanie ją największy bank inwestycyjny na świecie*, Money, <https://www.money.pl/banki/wiadomosci/artukul/rekordowa-dotacja-od-rzadu-dostanie-ja,183,0,2399927.html> (data dostępu: 26.03.2023).

<sup>49</sup> S. Riordan, *Business Diplomacy. Shaping the firm's geopolitical risk environment*, 2014, <https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/Shاون%20Riordan%20-%20Business%20Diplomacy%20-%20October%202014.pdf>, s. 3 (data dostępu: 27.03.2023).

Gerharda Schrödera, byłego kanclerz Niemiec, na rzecz rosyjskich spółek<sup>50</sup>. Również na polskim rynku istnieje wiele przykładów zatrudniania osób o wcześniejszym doświadczeniu politycznym przez największe światowe koncerny. Wśród nich jest Andrzej Szumowski, wiceprezes zarządu korporacji Wyborowa Pernord Ricard, który odpowiada za kontakty z administracją publiczną. Zanim trafił do świata biznesu, był zawodowo związany z dawnym Ministerstwem Współpracy Gospodarczej z Zagranicą, sprawował funkcję Podsekretarza Stanu w Urzędzie Komitetu Integracji Europejskiej oraz pełnił rolę doradcy Szefa Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej (RP)<sup>51</sup>. Innym przykładem jest Ewa Łabno-Fałęcka zasiadająca w zarządzie Mercedes-Benz Manufacturing Poland, która w przeszłości zajmowała stanowisko radcy do spraw kultury w ambasadzie RP w Niemczech<sup>52</sup> czy też Marta Mikliszańska, obecnie odpowiedzialna za relacje z sektorem publicznym w Allegro, a wcześniej związana m.in. z Brytyjsko-Polską Izbą Handlową i Biurem Spraw Zagranicznych w Kancelarii Sejmu RP<sup>53</sup>.

### **Rozwój i znaczenie *Public Affairs***

Choć kontakty osobiste mają kluczowe znaczenie przy budowaniu partnerstwa na linii biznes-władza, ważne jest również, aby takie działania miały charakter ciągły i długofalowy. Wymaga to dużego zaangażowania czasowego, w związku z czym coraz powszechniejszą praktyką staje się tworzenie przez korporacje osobnych działów czy stanowisk, które są dedykowane wyłącznie do działań w tym obszarze. Jeśli natomiast firmy nie posiadają takich ról w swoich strukturach, korzystają ze wsparcia agencji i konsultantów zewnętrznych, specjalizujących się w kontaktach z sektorem publicznym<sup>54</sup>. W rezultacie na znaczeniu zaczęły

---

<sup>50</sup> Reuters, *Former German chancellor Schroeder nominated to join Gazprom board*, 04.02.2022, <https://tiny.pl/965gc> (data dostępu: 27.03.2023).

<sup>51</sup> Pernod Ricard, *Zarząd*, <https://tiny.pl/965mb> (data dostępu: 15.04.2023).

<sup>52</sup> Mercedes-Benz Manufacturing Poland, *Nasz zespół*, <https://mercedes-benz-jawor.com.pl/nasz-zespol/> (data dostępu: 15.04.2023).

<sup>53</sup> LinkedIn, *Marta Mikliszańska*, <https://www.linkedin.com/in/marta-miklisza%C5%84ska-a3206422/details/experience/> (data dostępu: 15.04.2023).

<sup>54</sup> Jedną z najbardziej znaczących i jednocześnie najdłużej działającą agencją *Public Affairs* w regionie Europy Centralnej jest firma CEC Group, która została założona w 1993 roku w Polsce. Zob. szerzej: CEC Group, *The Leading Public Affairs Group in Central Europe*, <https://cecgr.com/> (data dostępu: 15.04.2023).

zyskiwać obszar *Public Affairs* (PA)<sup>55</sup>, który w wielu koncernach stanowi obecnie jeden z filarów ich działalności<sup>56</sup>. Pojęcie to definiowane jest jako całokształt aktywności w zakresie nawiązania oraz utrzymywania kontaktów pomiędzy organizacją, a jej otoczeniem politycznym<sup>57</sup>, która może być podejmowana na trzech poziomach:

- 1) relacji rządowych (ang. *government relations*);
- 2) relacji parlamentarnych (ang. *parliament relations*);
- 3) relacji z władzą lokalną (ang. *local/self-government relations*).

Działania te są powszechnie realizowane za granicą, głównie w Stanach Zjednoczonych czy w Wielkiej Brytanii, natomiast w Polsce PA wciąż znajduje się w fazie rozwoju i przede wszystkim praktykowane jest w korporacjach międzynarodowych, zarówno na poziomie centralnym, jak i w zagranicznych filiach. W przypadku największych przedsiębiorstw o polskim kapitale, w tym w spółkach Skarbu Państwa, posiadanie ról dedykowanych do tych działań wciąż nie jest standardem<sup>58</sup>.

Choć PA nadal jest stosunkowo młodą dziedziną, sukcesywnie zyskuje na znaczeniu w środowisku biznesowym, o czym świadczy m.in. wzrost popularności działań lobbingowych, stanowiących jedno z głównych narzędzi *Public Affairs*. W Polsce są one uregulowane ustawą z dnia 7 lipca 2005 roku, która definiuje lobbing jako „każde działanie prowadzone metodami prawnie dozwolonymi zmierzające do wywarcia wpływu na organy władzy publicznej w procesie stanowienia prawa”<sup>59</sup>. Biorąc pod uwagę rosnącą liczbę podmiotów świadczących

---

<sup>55</sup> W związku z trudnością jednoznacznego tłumaczenia na język polski pojęcia *Public Affairs*, w literaturze przedmiotu autorzy przeważnie posługują się wyłącznie anglojęzycznym terminem, co zostało zastosowane również w niniejszej pracy.

<sup>56</sup> M. Glinowiecki, Ł. Księżopolski, K. Orzeł, B. Wielgo, *Public affairs w Polsce – rola, stan i perspektywy*, b. m. w. 2019, s. 15-18.

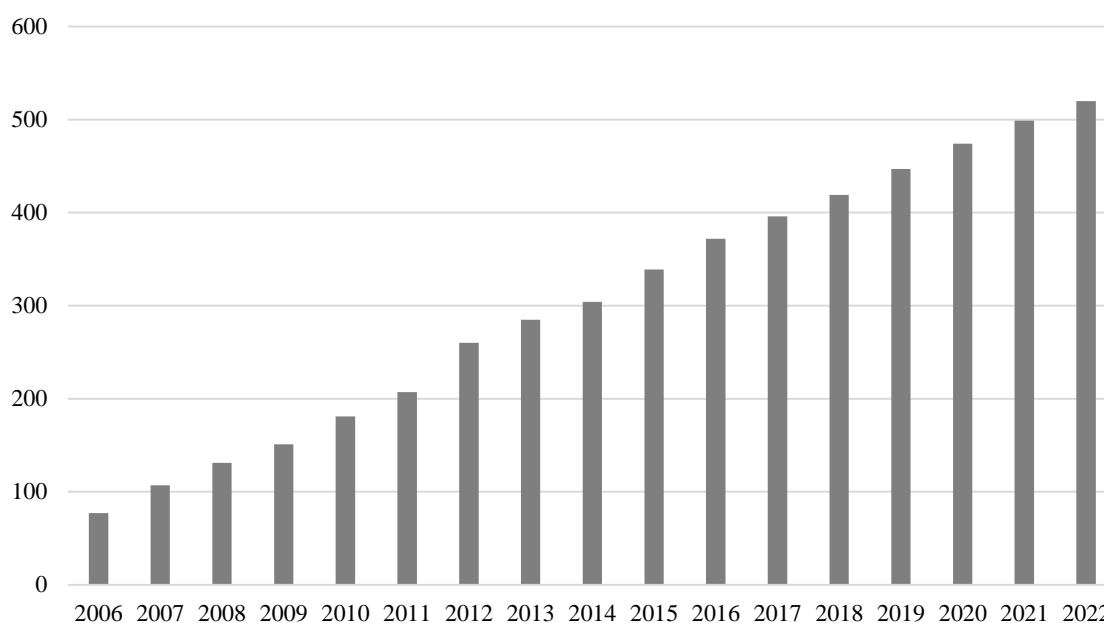
<sup>57</sup> Zob. szerzej: C. S. Fleisher, *Corporate Public Affairs: Revisiting the Development of the Field*, [w:] *The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs*, (red.) P. Harris, C. S. Fleisher, London 2017, s. 23-39.

<sup>58</sup> M. Glinowiecki, Ł. Księżopolski, K. Orzeł, B. Wielgo, *Public affairs w Polsce...*, op. cit., s. 10-20.

<sup>59</sup> *Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa* (Dz.U. z 2005 r. nr 169 poz. 1414). Warto dodać, że ustawa ta w ocenie *The Group of States against Corruption* (GRECO) – organizacji, która została utworzona w 1999 roku przez Radę Europy w celu zwiększenia transparentności życia publicznego, nie jest jednak wystarczająco precyzyjna, aby gwarantowała pełną przejrzystość działań w obszarze lobbingu. Zob. szerzej: GRECO, *22nd General Activity Report (2021)*, Strasburg 2022, <https://rm.coe.int/greco-general-activity-report-2021/1680a6bb79> (data dostępu: 14.04.2023).

usługi z zakresu lobbingu, co zostało przedstawione na poniższym wykresie, zwiększa się zapotrzebowanie na profesjonalne wsparcia właśnie w tym obszarze.

**Wykres nr 7.** Łączna liczba zarejestrowanych i aktywnych w Polsce podmiotów w latach 2006 – 2022, które wykonują zawodową działalność lobbingową



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wpisów i wykreśleń z rejestru podmiotów wykonujących zawodową działalność lobbingową w latach 2006-2022, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, *Rejestr podmiotów wykonujących zawodową działalność lobbingową*, <https://www.gov.pl/web/mswia/dzialalnosc-lobbingowa> (data dostępu: 25.03.2023).

Oddziaływanie na ośrodki władzy nie powinno się jednak ograniczać tylko do działań w pojedynkę. Firmy mając tego świadomość, coraz chętniej łączą swoje siły i aktywnie uczestniczą w izbach branżowych oraz zrzeszeniach przedsiębiorców. Choć na co dzień przedsiębiorstwa są dla siebie konkurencją, to wiedzą, że aby móc skutecznie wpływać na zmiany legislacyjne, liczy się efekt skali. W szczególności jest to istotne w przypadku branż mocno regulowanych takich jak alkoholowa, tytoniowa, energetyczna czy spożywcza, gdzie stanowione



prawo mocno oddziałuje na warunki funkcjonowania biznesu<sup>60</sup>. W związku z tym firmy wspólnie podejmują wysiłki, aby wywrzeć presję na rządzących, co miało miejsce m.in. podczas wprowadzania podatku cukrowego<sup>61</sup> czy przy próbie wdrożenia dodatkowych opłat akcyzowych w branży spirytusowej<sup>62</sup> i tytoniowej<sup>63</sup>. Działania izb i stowarzyszeń branżowych były również szczególnie widoczne w czasie pandemii COVID-19, gdy przedsiębiorstwa wspólnie protestowały przeciwko nowym regulacjom<sup>64</sup>.

Również i w tym obszarze to międzynarodowe koncerny wiodą prym. Nie tylko stanowią liczną grupę członków poszczególnych organizacji branżowych, ale najczęściej to także ich przedstawiciele stoją na czele tych podmiotów. Przykładem tego jest Polska Federacja Producentów Żywności (PFPŻ), w której na 34 firmy członkowskie, 33 to korporacje międzynarodowe. Z kolei jej prezesem jest Małgorzata Skonieczna, będąca jednocześnie Dyrektorem ds. Public Affairs / Government Affairs i Komunikacji w Europie Centralnej w koncernie PepsiCo<sup>65</sup>.

Skuteczne oddziaływanie na proces legislacyjny musi ponadto uwzględniać zarówno wymiar krajowy, jak i międzynarodowy. Biorąc pod uwagę, że rynek wewnętrzny w Unii Europejskiej (UE) należy do najbardziej uregulowanych obszarów gospodarczych na świecie, a nawet 70% regulacji prawnych, wpływających na podmioty biznesowe działające w Polsce, wynika z decyzji podejmowanych na poziomie europejskim, niezbędne jest również zabezpieczenie interesów firmy na forum międzynarodowym<sup>66</sup>. O ile przedsiębiorstwa mogą

---

<sup>60</sup> M. Glinowiecki, Ł. Księżopolski, K. Orzeł, B. Wielgo, *Public affairs w Polsce...*, op. cit., s. 16-39.

<sup>61</sup> Zob. szerzej: PFPŻ, *Podatek od cukru niesie tragiczne skutki dla polskiej gospodarki*, [https://www.pfpz.pl/nowosci/?id\\_news=7159&lang\\_id=1](https://www.pfpz.pl/nowosci/?id_news=7159&lang_id=1) (data dostępu: 10.03.2023).

<sup>62</sup> Zob. szerzej: R. Pietrzak, *Producenci wódki protestują przeciwko opłacie za „małpki”*, Polska Agencja Prasowa, 24.01.2020, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C576485%2Cproducenci-wodki-protestuja-przeciwko-oplacie-za-malпки.html> (data dostępu: 10.03.2023).

<sup>63</sup> Zob. szerzej: Polska Agencja Prasowa, *Koncerny tytoniowe protestują przeciwko zmianom w ustawie akcyzowej*, 13.10.2021, <https://pap-mediroom.pl/biznes-i-finanse/koncerny-tytoniowe-protestuja-przeciwko-zmianom-w-ustawie-akcyzowej> (data dostępu: 10.03.2023).

<sup>64</sup> Jedną z branż, którą najaktywniej działała w tym obszarze była branża hotelarska. Zob. szerzej: E. Wesołowska, *IGHP: liczyliśmy na pełne odmrożenie branży w sezonie wakacyjnym*, Polska Agencja Prasowa, 11.06.2021, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C889010%2Cighp-liczyliśmy-na-pelne-odmrozenie-branzy-w-sezonie-wakacyjnym.html> (data dostępu: 15.03.2023).

<sup>65</sup> PFPŻ, *Członkowie Polskiej Federacji Producentów Żywności Związku Pracodawców*, <https://www.pfpz.pl/index/?id=072b030ba126b2f4b2374f342be9ed44> (data dostępu: 08.05.2023); LinkedIn, *Małgorzata Skonieczna*, <https://www.linkedin.com/in/malgorzata-skonieczna-62936a2b/?originalSubdomain=pl> (data dostępu: 20.05.2022).

<sup>66</sup> BSP, *Głos polskiego biznesu i nauki w Brukseli*, <http://zpbsp.com/> (data dostępu: 02.05.2023).

korzystać ze wsparcia rządu kraju pochodzenia, który tworzy w tym celu instytucje lobbujące w imieniu większej grupy podmiotów – czego przykładem jest organizacja „Business & Science Poland” (BSP), powołana w 2019 roku przez polski rząd w celu wsparcia rodzimych przedsiębiorstw i zwiększenia ich wpływu na proces legislacyjny w Brukseli<sup>67</sup>, to w przypadku największych międzynarodowych korporacji często decydują się one również na utworzenie swoich własnych przedstawicielstw. Na taki krok zdecydowała się m.in. firma Google, która ponosi jedne z największych wydatków na działania lobbujące w UE (w 2018 roku wyniosły one ok. 6,6-25 mln euro). Z kolei spośród europejskich spółek, liderem jest koncern Shell, przeznaczający na ten cel w 2018 roku ok. 4,5-4,75 mln euro. Wspomniane koszty związane są nie tylko z prowadzeniem biur w Belgii i zatrudnianiem w nim personelu, ale też z ponoszeniem opłat członkowskich w licznych stowarzyszeniach branżowych i strukturach lobbujących<sup>68</sup>. Kluczowe jest jednak zachowanie spójności pomiędzy aktywnościami prowadzonymi na poziomie europejskim, a w danym państwie członkowskim, na co zwraca uwagę Amélie Baracat-Empereur, Starszy Menadżer ds. Relacji Rządowych w UE w korporacji Herbalife<sup>69</sup>.

### **Rozwój i znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu**

Mając na uwadze złożoność współczesnego otoczenia gospodarczego, działania PA, aby były skuteczne, nie mogą koncentrować się wyłącznie na przedstawicielach władzy. Niezbędne jest też pozyskanie przychylności społeczności lokalnych, ze względu na kilka czynników:

- 1) na znaczeniu zyskuje tzw. „*licence to operate*”, które sprawia, że aktywność przedsiębiorstw, ze względu na ich wpływ na wiele dziedzin

---

<sup>67</sup> Ministerstwo Rozwoju i Technologii, *Uroczyste otwarcie Business&Science Poland w Brukseli*, 16.05.2019, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/marcin-ociempa-wzial-udzial-w-uroczystosci-otwarcia-businessscience-poland-w-brukseli> (data dostępu: 02.05.2023).

<sup>68</sup> Polski Instytut Ekonomiczny, *Polski lobbing w Unii Europejskiej*, Warszawa 2019, s. 15, [https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/07/PIE-Raport\\_Lobbing.pdf](https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/07/PIE-Raport_Lobbing.pdf) (data dostępu: 11.02.2023).

<sup>69</sup> Foundation for Public Affairs, *Opening Doors in Brussels: Managing Government Affairs in the EU*, Washington D.C. 2018, s. 8, [https://pac.org/publications/2019\\_opening\\_doors\\_in\\_brussels](https://pac.org/publications/2019_opening_doors_in_brussels) (data dostępu: 10.03.2023).

życia społecznego, musi odbywać się za przyzwoleniem nie tylko rządzących, ale również szerszego grona interesariuszy<sup>70</sup>;

- 2) wzrasta liczba podmiotów pozarządowych i grup interesu, które stanowią otoczenie społeczne korporacji. Dla przykładu tylko na przestrzeni 10 lat, liczba aktywnych organizacji non-profit w Polsce zwiększyła się o 18,9% – z 80,1 tys. w 2010 roku do 95,2 tys. w 2020 roku<sup>71</sup>;
- 3) w dobie mediów społecznościowych wrasta siła wpływu podmiotów społecznych, które potrafią skutecznie korzystać z platform online, aby dotrzeć z przekazem do szerokiego grona odbiorców<sup>72</sup>.

W rezultacie firmy chcąc zadbać o ochronę swoich interesów w przestrzeni publicznej, muszą zacząć odpowiadać również na potrzeby innych grup interesariuszy, w tym w szczególności poprzez realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR). Bolesław Rok, jeden z głównych prekursorów CSR w Polsce, definiuje ją jako efektywną strategię zarządzania, która dzięki prowadzeniu dialogu ze społecznością na poziomie lokalnym, powoduje wzrost konkurencyjności firmy na poziomie globalnym, jednocześnie przyczyniając się do stworzenia dalszych warunków dla rozwoju społecznego oraz ekonomicznego<sup>73</sup>. Z kolei według unijnej definicji, która została zawarta w tzw. Zielonej Księdze CSR z 2001 roku, „odpowiedzialny biznes to dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami”<sup>74</sup>. Ważne jest zatem, aby działania te były podejmowane z własnej inicjatywy firm

---

<sup>70</sup> Zob. szerzej w rozdziale 2, punkt 4.

<sup>71</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. – wyniki wstępne*, <https://tiny.pl/wq464> (data dostępu: 02.05.2023).

<sup>72</sup> Foundation for Public Affairs, *Opening Doors in Brussels...*, op. cit., s. 13-17.

<sup>73</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004, s. 17, [https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/B.Rok\\_-odpowiedzialny-biznes-w-nieodpowiedzialnym-swiecie.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/B.Rok_-odpowiedzialny-biznes-w-nieodpowiedzialnym-swiecie.pdf) (data dostępu: 02.02.2023).

<sup>74</sup> Zielona księga CSR (ang. *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*) to pierwszy unijny dokument, który w całości poświęcony jest problematyce społecznej odpowiedzialności biznesu. Zob. szerzej: Commission of the European Communities, *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels 18.07.2001, COM (2001) 366, s. 6, <https://tiny.pl/wz49s> (data dostępu: 10.03.2023).

i uwzględniały szerszy kontekst społeczny, a nie tylko ograniczały się do spełniania wymogów formalno-prawnych narzucanych z góry, co zostało dodatkowo podkreślone w tzw. Białej Księdze CSR z 2002 roku<sup>75</sup>.

Podobnie, jak w kwestii PA, także i w przypadku CSR to korporacje międzynarodowe przyczyniły się do rozwoju tych dziedzin. Z jednej strony ze względu na fakt, że stały się one adresatami rosnących oczekiwań społeczeństw, aby brały na siebie większą odpowiedzialność za problemy współczesnego świata, do których przyczynia się skala prowadzonej przez nie działalności. Z drugiej strony, to międzynarodowe spółki jako pierwsze zaczęły wdrażać rozwiązania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i zatrudniać specjalistów odpowiedzialnych za ten obszar. Także dzięki światowym koncernom, CSR zaczął zyskiwać popularność również w Polsce. Wraz z ekspansją globalnych korporacji w tej części świata, zaczęły one implementować lokalnie praktyki, które dotychczas realizowane były wyłącznie przez ich spółki-matki<sup>76</sup>. W ślad za nimi idą kolejne przedsiębiorstwa, dzięki czemu koncepcja CSR zyskuje na znaczeniu i coraz więcej firm decyduje się na wdrażanie praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Potwierdzają to coroczne raporty sporządzane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB)<sup>77</sup>, które stanowią największy przegląd działań CSR w Polsce. Zgodnie z poniższym wykresem, liczba inicjatyw zgłaszanych przez firmy w tym obszarze sukcesywnie rośnie na przestrzeni lat, a w samym 2020 roku prowadzono blisko 2000 projektów.

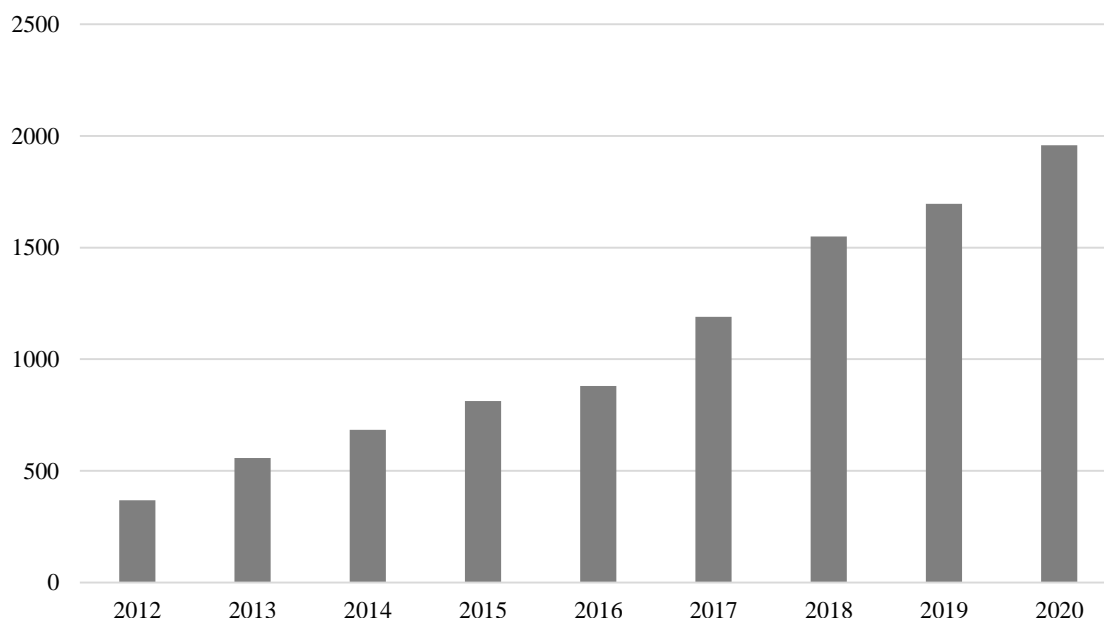
---

<sup>75</sup> Biała Księga CSR to dokument, który został ogłoszony przez Komisję Europejską w celu upowszechnienia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i przedstawienia strategii jej realizacji. Zob. szerzej: Commission of the European Communities, *Communication from the Commission of the European Communities concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Brussels 2.07.2002, COM (2002) 347, s. 5, <https://tiny.pl/wz49v> (data dostępu: 10.03.2023).

<sup>76</sup> E. Jastrzębska, *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace”, nr 4 (2016), s. 91.

<sup>77</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu to założona w 2000 roku najstarsza oraz najbardziej znana organizacja w Polsce, która w sposób kompleksowy zajmuje się propagowaniem idei CSR. Zob. szerzej: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Kim jesteśmy*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/> (data dostępu: 10.03.2023).

**Wykres nr 8.** Łączna liczba praktyk CSR w Polsce, które zostały przedstawione w raportach FOB w latach 2012-2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy raportów „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki.” opublikowanych w latach 2012-2020<sup>78</sup> przez FOB, <https://tiny.pl/wz41z> (data dostępu: 05.04.2023).

Warto przy tym dodać, że na 225 firm, których praktyki CSR zaprezentowano w raporcie w 2020 roku,  $\frac{3}{4}$  z nich stanowiły korporacje międzynarodowe<sup>79</sup>. To wszystko sprawia, że globalne przedsiębiorstwa wciąż pozostają pionierami w zakresie wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, co ma również odzwierciedlenie we wdrażaniu przez nie światowych norm i standardów CSR określanych przez szereg instytucji krajowych i międzynarodowych<sup>80</sup>. Ich

<sup>78</sup> Pomimo iż na stronie FOB dostępne są również raporty sprzed 2012 roku oraz z 2021 roku, autorka zdecydowała się na zaprezentowanie analizy raportów wyłącznie z lat 2012-2020 ze względu na spójną metodologię zastosowaną w raportach we wskazanym okresie.

<sup>79</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2020*, [https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2021/04/FOB\\_Raport2020.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2021/04/FOB_Raport2020.pdf) (data dostępu: 05.04.2023).

<sup>80</sup> Wraz z rozwojem CSR zaczęło pojawiać się coraz więcej indeksów, standardów i wytycznych dla firm, w jaki sposób prowadzić zrównoważony biznes. Wśród nich najpopularniejsze to: Norma ISO 26000, Standard SA 8000, Norma AA 1000 czy Respect Index. Zob. szerzej, wpisując daną frazę na: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Encyklopedia CSR*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/> (data dostępu: 11.03.2023).

aktywność jest również najbardziej widoczna w ramach UN Global Compact – największej na świecie inicjatywy, zainaugurowanej w 2000 roku przez ówczesnego Sekretarza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) – Kofiego Annana, która stanowi forum dialogu na temat zrównoważonego rozwoju wśród przedstawicieli biznesu. Na przestrzeni 22 lat jej działalności, liczba członków UN Global Compact wzrosła z 44 do blisko 17 000 przedsiębiorstw<sup>81</sup>, z czego na poziomie lokalnym, wśród firm należących do UN Global Compact Network Poland, 90% z nich to korporacje międzynarodowe<sup>82</sup>.

Mając na uwadze jak bardzo złożone staje się otoczenie firmy, w biznesie podobnie jak w dyplomacji, chcąc skutecznie zadbać o ochronę swoich interesów niezbędne staje się również zaadresowanie potrzeb kluczowych grup interesariuszy oraz budowanie z nimi długofalowych relacji<sup>83</sup>. Choć światowe koncerny wchodząc na nowy rynek, w pierwszej kolejności koncentrują się na kontaktach z przedstawicielami władzy, to równie ważne dla powodzenia ich biznesu jest zaspokojenie oczekiwań społeczeństwa. W rezultacie stają się one coraz aktywniejsze w obszarze PA oraz CSR i wszystko wskazuje na to, że ten trend będzie się utrzymywał.

### **3. Wypełnianie funkcji negocjacyjnej na poziomie organizacji**

Negocjacje to fundament dyplomacji. Jest to jedna z najstarszych i najważniejszych funkcji, która bardzo ewoluowała na przestrzeni lat<sup>84</sup>. W rezultacie rokowania stały się coraz bardziej wielopoziomowe, prowadzone są pomiędzy różnorodnymi podmiotami na arenie międzynarodowej, a swoim zasięgiem obejmują kolejne obszary, w tym przede wszystkim handel oraz gospodarkę<sup>85</sup>. I choć do niedawna, w szczególności w Polsce, negocjacje były

---

<sup>81</sup> UN Global Compact Network Poland, *Yearbook 2022*, s. 10, <https://tiny.pl/wznrv> (data dostępu: 04.04.2023).

<sup>82</sup> UN Global Compact Network Poland, *Obecni członkowie*, <https://ungc.org.pl/czlonkostwo/> (data dostępu: 04.04.2023).

<sup>83</sup> Zob. szerzej w rozdziale 1, punkt 1.

<sup>84</sup> Zob. szerzej w rozdziale 1, punkt 2.

<sup>85</sup> Spośród literatury opisującej charakter współczesnych rokowań dyplomatycznych w obszarze gospodarczym, warto wymienić następujące pozycje: S. Woolcock, *Factors shaping economic diplomacy*:

postrzegane jako domena polityki, wraz z transformacją gospodarczą stały się również nieodzownym elementem biznesu<sup>86</sup>. Ponadto, jak podkreślają Raymond Saner i Lichia Yiu, są one także jedną z najważniejszych umiejętności<sup>87</sup> w ramach realizacji dyplomacji biznesowej. Biorąc bowiem pod uwagę coraz bardziej złożone otoczenie organizacji, przedstawiciele firm nieustannie muszą negocjować i zawierać kompromisy z różnymi grupami interesariuszy. W szczególności dotyczy to korporacji międzynarodowych, które z racji skali i zasięgu swojej działalności, mają znacznie liczniejsze grono partnerów zarówno na poziomie krajowym, jak i globalnym. Dodatkowo ich aktywność podlega nieustannej ocenie i presji ze strony społeczności lokalnych, a także jest uzależniona od ustaleń podejmowanych na forach międzynarodowych, co wymaga od nich sprawności negocjacyjnej zarówno na poziomie bilateralnym, jak i multilateralnym. To wszystko sprawia, że umiejętność prowadzenia rokowań staje się kluczowa na wielu poziomach organizacji<sup>88</sup>.

### **Negocjacje na różnych szczeblach korporacji**

W literaturze przedmiotu realizacja funkcji negocjacyjnej przede wszystkim koncentruje się na kadrze zarządzającej i menadżerach jako osobach, na których spoczywa odpowiedzialność za całościowe rezultaty i kierunek rozwoju firmy. Biorąc jednak pod uwagę, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i realizacja celów biznesowych nie zależą obecnie wyłącznie od atrakcyjności zawieranych przez organizację transakcji, ale też od umiejętności współpracy i wywierania wpływu na szerokie grono interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, zmienia

---

*An analytical toolkit [w:] The new economic diplomacy...*, op. cit., s. 38-58; S. Woolcock, *International investment negotiations: A case of multi-level economic diplomacy [w:] The new economic diplomacy...*, op. cit., s. 296-309; R. Saner, V. Michalun (red.), *Negotiations between State Actors and Non-State Actors: Case Analyses from Different Parts of the World*, Evanston 2009.

<sup>86</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2000, s. 12.

<sup>87</sup> Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu negocjacje występują zarówno jako umiejętność, jak i kompetencja. W związku z tym autorka posługuje się tymi pojęciami zamiennie, mając jednocześnie na uwadze, że same terminy: „kompetencje” i „umiejętności” są różnie definiowane na gruncie nauk z dziedziny psychologii, zarządzania, socjologii i prakseologii. Zob. szerzej: A. Rogozińska-Pawelczyk, *Kompetencje w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, t. 199, 2006, s. 99-120.

<sup>88</sup> R. Saner, L. Yiu, *Business Diplomacy Competence: A Requirement for Implementing the OECD's Guidelines for Multinational Enterprises*, „The Hague Journal of Diplomacy”, vol. 9 issue 4, 2014, s. 311-333.

się również rola osób zajmujących najwyższe stanowiska w przedsiębiorstwie. Znaczna część ich pracy opiera się bowiem nie tylko na negocjowaniu kluczowych dla korporacji umów, ale także na prowadzeniu nieustannych rokowań ze współpracownikami i partnerami w ramach codziennej współpracy<sup>89</sup>. Ponadto mając na uwadze jak bardzo rozbudowane stają się negocjacje na poziomie ogólnofirmowym, osiąganie kluczowych dla organizacji porozumień coraz częściej wspierane jest przez firmy doradcze, które to ciężar rokowań biorą na siebie. W szczególności jest to widoczne w przypadku transakcji zawieranych przez korporacje międzynarodowe podczas ekspansji zagranicznej. W większości fuzji i przejęć przedsiębiorstwa wspomagane są przez zewnętrznych konsultantów, którzy przeprowadzają je przez ten proces, co miało miejsce m.in. podczas wejścia na polski rynek holdingu JP Morgan. Całe przedsięwzięcie w zakresie poszukiwania odpowiedniej lokalizacji biura, przygotowania długoterminowej strategii i negocjowania warunków najmu było wspierane przez ekspertów spółki JLL, natomiast w pozostałych kwestiach formalnych doradzała międzynarodowa firma prawnicza Clifford Chance<sup>90</sup>. Korzystanie ze wsparcia zewnętrznego wynika nie tylko z faktu coraz większej złożoności negocjacji na najwyższym biznesowym szczeblu, ale również z konieczności uwzględnienia różnic kulturowych i znajomości systemu prawnego-politycznego w danym państwie, które odgrywają kluczową rolę podczas rokowań. Mając to na uwadze, przedsiębiorstwa chętnie posiłkują się lokalnymi doradcami, którzy najlepiej znają realia na danym rynku i pomagają przeprowadzić firmę przez cały ten proces. W rezultacie osoby zajmujące najwyższe stanowiska w korporacjach coraz częściej pełnią funkcję koordynującą negocjacje, nadając im kierunek, natomiast w samo prowadzenie rokowań jest zaangażowanych wiele stron również z zewnątrz organizacji<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup> Zob. szerzej: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, Warszawa 2019, <https://tiny.pl/wz9gk> (data dostępu: 03.04.2023).

<sup>90</sup> Business Insider, *JP Morgan otworzy centrum na warszawskiej Woli*, <https://focusonbusiness.eu/pl/real-estate/firma-doradcza-jll-reprezentowala-j-p-morgan-w-procesie-poszukiwania-lokalizacji-i-negocjowania-warunkow-najmu/9952> (data dostępu: 07.04.2023).

<sup>91</sup> K. Peleckis, *International Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context*, „International Journal of Business, Humanities and Technology”, vol. 3 issue 7, 2013, s. 91-97.



Z drugiej strony choć jeszcze generację temu podejmowanie decyzji opierało się przede wszystkim na hierarchii, wraz z rozwojem coraz bardziej płaskich struktur organizacyjnych i przyspieszeniem przepływu informacji, utożsamianie negocjacji wyłącznie z kadrami zarządzającymi staje się nieefektywne i niemożliwe do utrzymania. Ponadto biorąc pod uwagę, że aby wykonać swoje zadania pracownicy polegają na coraz szerszej grupie osób i współpracowników, nad którymi nie mają kontroli, muszą oni nieustannie pertraktować, aby osiągnąć swój cel. Roger Fisher, William Ury i Bruce Patton powyższe zmiany nazywają rewolucją negocjacyjną, która zdaniem autorów dokonuje się na naszych oczach<sup>92</sup>. Każda z organizacji funkcjonuje obecnie w złożonej sieci relacji, kształtowanych przez rokowania na różnych płaszczyznach organizacji i angażujących coraz więcej działów. Przykładem tego jest negocjowanie umów zakupowych i outsourcingowych z dostawcami, warunków współpracy z dystrybutorami, czy też zakresu oferty z klientami. Rokowania przestały być zatem wyłączną domeną działów handlowych czy specjalistów ds. zakupów. W praktyce są w nie zaangażowani pracownicy na każdym szczeblu organizacji – od marketingowców ustalających z podwykonawcami i agencjami kosztorysy i zakres kampanii, po działy personalne (ang. *Human Resources*, HR) negocjujące warunki zatrudnienia z potencjalnymi kandydatami<sup>93</sup>.

### **Negocjacje biznesowe w świetle globalnych badań**

Tak szerokie wykorzystanie rokowań w przedsiębiorstwach sprawia, że umiejętności negocjacyjne są obecnie uznawane za jedne z najważniejszych na poziomie całej organizacji, co potwierdzają globalne badania. Zgodnie z raportem „Workplace Learning Trends 2022”, wzrost zapotrzebowania na szkolenia z zakresu negocjacji pomiędzy 2020 a 2021 rokiem wyniósł 67%, co stanowiło drugą pozycję w rankingu zaraz po perswazji, która również jest bezpośrednio związana z prowadzeniem rokowań. Jak podkreślają autorzy raportu, choć zapotrzebowanie na te umiejętności jest domeną działów obsługi klienta

---

<sup>92</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 2016, s. 7-8; W. Ury, *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Warszawa 2014, s. 15.

<sup>93</sup> A. Budzyńska-Daca, E. Modrzejewska, *Retoryka negocjacji*, Warszawa 2018, s. 14.

i sprzedaży, to obecnie niezbędne jest rozwijanie ich również szerzej, w całej organizacji, ze względu na rozproszony charakter rokowań prowadzonych w przekroju całej firmy<sup>94</sup>. Wszystko wskazuje na to, że trend ten będzie się utrzymywał, co zostało podkreślone również w raporcie „International Negotiation Skills Capability Survey”, będącym najobszerniejszym badaniem umiejętności negocjacyjnych w środowisku korporacyjnym. Badacze z firmy Scotwork, która jest liderem w obszarze szkoleń oraz doradztwa z zakresu negocjacji biznesowych i działa na 120 rynkach, w tym od 2004 roku również w Polsce<sup>95</sup>, ponownie podkreślili, że rokowania dotyczą niemalże wszystkich obszarów przedsiębiorstwa. Ponadto wskazali, że w związku z coraz większą digitalizacją i wzrostem popularności pracy online, rozwijanie tej umiejętności stanie się coraz ważniejsze. Wynika to z faktu, że wzrost popularności zdalnego charakteru pracy zmniejsza zdolności radzenia sobie pracowników w sytuacjach konfliktowych. Spadek bezpośrednich interakcji twarzą w twarz sprawia, że osoby te czują się mniej pewnie podczas negocjacji i mają większą skłonność do kapitulacji w przypadku pojawienia się niezgodności stanowisk. W związku z tym zapotrzebowanie na rozwijanie tej umiejętności w ramach całej organizacji będzie tylko większe. Jednocześnie choć na przestrzeni ostatnich lat widać wyraźną profesjonalizację w obszarze negocjacji biznesowych, nadal jest to jedna z najbardziej zaniedbanych umiejętności zawodowych we współczesnym biznesie, a przygotowanie pracowników do prowadzenia rokowań wciąż nie nadąża za rozwojem tego obszaru. Obecnie w głównej mierze korporacje koncentrują się bowiem na programach szkoleniowych z zakresu negocjacji dla kadry kierowniczej, działów sprzedaży czy obsługi klienta, traktując to fakultatywnie w przypadku pozostałych stanowisk w firmie<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> Zob. szerzej: Udemy Business, *2022 Workplace Learning Trends Report*, [https://info.udemy.com/rs/273-CKQ-053/images/2022\\_Workplace\\_LearningTrends\\_Report.pdf](https://info.udemy.com/rs/273-CKQ-053/images/2022_Workplace_LearningTrends_Report.pdf) (data dostępu: 06.04.2023).

<sup>95</sup> Scotwork, *Nasza historia*, <https://www.scotwork.pl/o-nas/> (data dostępu: 06.04.2023).

<sup>96</sup> Zob. szerzej: Scotwork, *International Negotiation Skills Capability Survey*, b. m. w. 2019, <https://www.scotwork.co.uk/solutions/capability-survey/> (data dostępu: 06.04.2023).

## Znaczenie funkcji negocjacyjnej w korporacji

Konieczność kompleksowego podejścia do obszaru negocjacji w organizacji wynika nie tylko z coraz liczniejszego grona pracowników, którzy są w nie zaangażowani, ale także z szerszego rozumienia i znaczenia rokowań. Jest to efektem zmian, jakie zachodzą w biznesie, a które sprowadzają się do kilku kluczowych aspektów:

- współczesne przedsiębiorstwa mają coraz częściej charakter sieciowy, a nie hierarchiczny;
- budowanie relacji biznesowych z partnerami opiera się nie na wzajemnych uprzejmościach czy ustępstwach, a na tworzeniu wspólnej wartości;
- finalizowanie umów nie wiąże się wyłącznie z określeniem warunków, ale także z budowaniem strategicznych partnerstw<sup>97</sup>.

W rezultacie negocjacje stanowią obecnie również narzędzie do kształtowania relacji z partnerami. Dzięki nim można bowiem m.in. sondować reakcje drugiej strony, a także pozyskiwać cenne informacje dla firmy<sup>98</sup>. To wszystko sprawia, że rokowania pełnią współcześnie w organizacji cztery główne funkcje:

- 1) są narzędziem uczenia się przedsiębiorstwa – dzięki pozyskiwaniu, gromadzeniu, rozwijaniu, wykorzystaniu oraz przekazywaniu wiedzy zdobytej podczas ich prowadzenia;
- 2) są źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej korporacji – poprzez budowania trwałych relacji z partnerami i rozwijanie umiejętności pracowników;
- 3) są sposobem organizacji wymiany pomiędzy korporacją a otoczeniem – dzięki współpracy z szerokim gronem interesariuszy, na których musi polegać firma;
- 4) są instrumentem zarządzania organizacją – ze względu na realizację poprzez negocjacje celów biznesowych przedsiębiorstwa<sup>99</sup>.

---

<sup>97</sup> A. Kozina, *Funkcje negocjacji w przedsiębiorstwie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 17 zeszyt 4 cz. 1, 2016, s. 273-285.

<sup>98</sup> M. Chmielnicki, *Techniki negocjacji i wywierania wpływu*, Gliwice 2021, s. 8-9.

<sup>99</sup> A. Kozina, *Funkcje negocjacji w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 273-285.

Tak szerokie rozumienie rokowań i ewolucja ich roli w organizacji sprawiają, że niezbędne jest patrzenie na realizację funkcji negocjacyjnej na poziomie całej korporacji. Jednocześnie w praktyce wciąż są one postrzegane w firmach jako osobne wydarzenia realizowane przez poszczególne jednostki, z indywidualnymi celami, taktyką oraz miarą sukcesu. I choć wynik pojedynczych rokowań oddziałuje na sytuację firmy zazwyczaj w niewielkim stopniu, to biorąc pod uwagę ich sumę w całej organizacji, wywierają one ogromny wpływ na osiągnięte przez przedsiębiorstwo rezultaty. Mając na uwadze te wszystkie argumenty, niezbędna jest zatem zmiana podejścia do realizacji funkcji negocjacyjnej na poziomie całej korporacji – od podejście sytuacyjnego do instytucjonalnego<sup>100</sup>.

#### **4. Zarządzanie funkcją informacyjną w wymiarze zewnętrznym i wewnętrznym**

Odpowiednie zarządzanie informacjami, to jedna z podstawowych funkcji niezbędnych w pracy dyplomaty<sup>101</sup>, a obecnie także jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed przedstawicielami biznesu, w tym przede wszystkim przed korporacjami transnarodowymi. W świecie, który jest coraz bardziej złożony i transparentny, przepływ informacji i komunikacja<sup>102</sup> z otoczeniem przedsiębiorstwa zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym stały się czynnikami mającymi realny wpływ na odniesienie sukcesu biznesowego<sup>103</sup>. O tym, jak jeden komunikat może przełożyć się na sytuację finansową spółki, przekonała się m.in. firma Nike. Jej akcje na giełdzie spadły o prawie 1,5 mld dolarów, gdy do mediów przedostała się informacja o kontuzji doznanej przez jednego z koszykarzy, któremu w trakcie meczu rozpadł się but tej firmy.

---

<sup>100</sup> D. Ertel, *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Harvard Business Review, Gliwice 2005; P. Oehlschläger, P. S. Haggenmüller, U. Herbst, M. Voeth, *The Future of Business Negotiations: How Megatrends Influence Negotiation Behavior*, „Negotiation and Conflict Management Research”, vol. 16 no. 1, 2022, s. 23-47.

<sup>101</sup> Zob. szerzej na temat realizacji funkcji informacyjnej w dyplomacji w rozdziale 1, punkt 2.

<sup>102</sup> Choć komunikowanie jest szerszym pojęciem niż informowanie, w literaturze pojęcia te są ze sobą powiązane, a często także traktowane jako tożsame. W rezultacie w niniejszym rozdziale 3, punkt 2 autorka posługuje się tymi terminami zamiennie ze względu na rozpatrywanie komunikacji przede wszystkim przez pryzmat jej funkcji informacyjnej. Zob. szerzej na temat relacji między tymi dwoma pojęciami: M. Wendland, *Działania komunikacyjne a przekazywanie informacji*, [w:] *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, (red.) E. Kulczycki, M. Wendland, Poznań 2012, s. 137-148.

<sup>103</sup> J. Kończak, *Rola komunikacji korporacyjnej w Polsce*, „Studia Medioznawcze”, nr 1 (68), 2017, s. 45.

Wiadomość ta była wielokrotnie udostępniana i powielana w Internecie, przyczyniając się do gwałtanego pogorszenia wyceny spółki<sup>104</sup>. Podobna sytuacja spotkała spółkę Allegro, której akcje spadły o ponad 9% po słowach Rafała Brzoski, szefa Inpostu, wypowiedzianych na Europejskim Kongresie Gospodarczym. Szef firmy logistycznej stwierdził, że rynek e-commerce w Polsce czeka gwałtowne hamowanie po wzrostach zanotowanych w pierwszych miesiącach pandemii COVID-19, co przełożyło się na pogorszenie nastrojów inwestorów w odniesieniu do firm związanych z handlem internetowym<sup>105</sup>. I choć w dobie mediów społecznościowych przedsiębiorstwa nie mają możliwości w pełni kontrolowania przekazu na swój temat, to mają wpływ na informacje, które same udostępniają, na pozyskiwanie informacji z zewnątrz, a także na sposób zarządzania komunikacją w organizacji. Coraz większa świadomość firm odnośnie wagi tego aspektu w skutecznym zarządzaniu przedsiębiorstwem sprawia, że w strukturach korporacji można wskazać liczne stanowiska i działy realizujące funkcję informacyjną w stosunku do różnych grup odbiorców.

### **Wymiar zewnętrzny funkcji informacyjnej**

Od lat 70. XX wieku wymiana informacji z otoczeniem zewnętrznym organizacji była uznawana za główną odpowiedzialność dziedziny *Public Relations* (PR)<sup>106</sup>. Biorąc pod uwagę istnienie ponad 2 tys. definicji tego terminu, trudno jest wskazać jedną z nich, która w pełni oddawałaby istotę tego zagadnienia. Krystyna Wójcik, syntetyzując podejścia różnych autorów wskazuje, że PR to całościowy system działań z zakresu komunikowania społecznego, który opiera się na prowadzeniu wiarygodnego dialogu z otoczeniem zorientowanego na konsensus<sup>107</sup>. Jak dodaje Wojciech Budzyński, aktywność ta ma charakter ciągły i planowy. Polega na przekazywaniu przez organizację przygotowanych w różnej formie informacji,

---

<sup>104</sup> M. Fares, A. Tennery, *Nike stumbles into social media storm after basketball star's shoe splits*, Reuters, 21.02.2019, <https://tiny.pl/9v4n3> (data dostępu: 2.05.2022).

<sup>105</sup> K. Zatoński, *Allegro mocno w dół po słowach Rafała Brzoski*, Puls Biznesu, 26.04.2022, <https://www.pb.pl/allegro-mocno-w-dol-po-slowach-rafala-brzoski-1148680> (data dostępu: 09.03.2023).

<sup>106</sup> Ze względu na trudność bezpośredniego tłumaczenia terminu *Public Relations* na język polski, w literaturze przedmiotu większość autorów posługuje się wyłącznie angielskim zwrotem, co zostało zastosowane również w niniejszej pracy.

<sup>107</sup> K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2015, s. 20–28.

aby stworzyć w otoczeniu przedsiębiorstwa pożądany obraz, dzięki któremu firma integruje się z danym środowiskiem, a także zapewni realizację swoich celów<sup>108</sup>. Wśród funkcji, jakie spełnia PR w organizacji, to właśnie funkcja informacyjna wskazywana jest jako jedna z tych, która stanowi jej fundament<sup>109</sup>. Realizowana jest nie tylko poprzez samą wymianę informacji, ale też zdobywanie wiedzy o nastawieniach, poglądach, oczekiwaniach, opiniach czy też zgodności lub niezgodności interesów przedsiębiorstwa z jego otoczeniem<sup>110</sup>.

Choć PR jest dzisiaj stosowany przez różnego rodzaju podmioty, to właśnie korporacje międzynarodowe były jednymi z jego prekursorów, posiadając w swoich strukturach osoby odpowiedzialne za komunikację z otoczeniem przedsiębiorstwa, bądź korzystając ze wsparcia konsultantów specjalizujących się w tej dziedzinie. Ponadto jak zauważa Piotr Czarnowski, założyciel pierwszej w Polsce agencji PR „First Public Relations”, a także współzałożyciel Polskiego Stowarzyszenia Public Relations, to również międzynarodowym korporacjom zawdzięczamy rozwój PR w Polsce. Wraz z ich wejściem na polski rynek na przełomie lat 80. i 90., dziedzina ta zaczęła sukcesywnie zyskiwać na popularności, a jej prawdziwy rozkwit nastąpił w XXI wieku<sup>111</sup>. O ile w 2003 roku wartość rynku PR w Polsce wynosiła 160 mln złotych, tak w 2011 wartość ta przekroczyła 490 mln złotych i wzrosła o kolejne 129% w 2021 roku. Zagraniczne firmy stały się zatem nie tylko promotorem działań PR, ale także przykładem wbudowania go w strategię działania firmy<sup>112</sup>.

Jedną z głównych płaszczyzn PR, a zarazem najbardziej widoczną, za pośrednictwem której korporacje zaczęły realizować funkcję informacyjną w odniesieniu do otoczenia zewnętrznego, było nawiązywanie relacji z mediami (ang. *Media Relations*, MR). Jak podkreśla Dominika Narożna, opiera się ono na

---

<sup>108</sup> W. Budzyński, *Public Relations. Wizerunek, reputacja, tożsamość*, Warszawa 2018, s. 14.

<sup>109</sup> Jest ona wymieniana obok funkcji kontaktowej, prewencyjnej i harmonizacyjnej. Zob. szerzej: K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog...*, op. cit., s. 216-218; Inne aspekty PR, wykraczające poza funkcję informacyjną, zostały również opisane w rozdziale 3, punkt 5 niniejszej pracy.

<sup>110</sup> Ibidem, s. 217.

<sup>111</sup> P. Czarnowski, *Początki, [w:] Pierwsze ćwierćwiecze. 25 lat Public Relations w Polsce*, (red.) A. Łaszyn, D. Tworzydło, Warszawa – Rzeszów 2016, s. 15-22.

<sup>112</sup> P. Szuba, *Rynek agencji PR w Polsce i jego potencjał na arenie międzynarodowej*, Exacto, <https://www.exacto.pl/rynek-agencji-public-relations-w-polsce-i-jego-potencjal-w-perspektywie-miedzynarodowej/> (data dostępu: 11.03.2023).

partnerstwie informacyjnym z dziennikarzami, a dzięki zbudowaniu obustronnie korzystnej współpracy z tym środowiskiem, organizacje mogą dotrzeć z przekazem do szerokiego grona odbiorców<sup>113</sup>. Choć za sprawą mediów społecznościowych pojawiły się przed przedsiębiorstwami nowe możliwości bezpośredniego dzielenia się informacjami ze swoim otoczeniem – za pośrednictwem własnych kanałów komunikacji, to niemal każda korporacja posiada w swoich strukturach ekspertów dedykowanych do współpracy z mediami, a także ich monitoringu<sup>114</sup>. To właśnie przedstawiciele międzynarodowych koncernów dominują w zestawieniu osób zajmujących się MR, w tym pełniących funkcję rzeczników prasowych, w bazie zamieszczonej na portalu PRoto.pl, agregującej wizytówki pracowników zawodowo związanych z branżą PR<sup>115</sup>.

Mając na uwadze coraz większą złożoność otoczenia przedsiębiorstwa, a także rozbudowaną grupę interesariuszy, z którymi komunikują się korporacje, realizacja funkcji informacyjnej w wymiarze zewnętrznym zaczęła znacznie wykraczać poza relacje z mediami. W rezultacie sprawowanie tej funkcji stało się rozproszone w organizacji, pociągając tym samym za sobą tworzenie nowych ról dedykowanych do komunikacji z poszczególnymi grupami odbiorców, w tym do klientów biznesowych (ang. *Business to Business Communication*, B2B), klientów indywidualnych (ang. *Business to Consumer Communication*, B2C)<sup>116</sup>, inwestorów, sektora publicznego, społeczności lokalnej czy dostawców<sup>117</sup>. Choć

---

<sup>113</sup> D. Narożna, *Uwarunkowania funkcji rzecznika prasowego w Polsce – teoria i praktyka*, Poznań 2018, s. 19.

<sup>114</sup> Na przestrzeni ostatnich lat ten obszar w szczególności zyskuje na znaczeniu. W dobie mediów społecznościowych, generujących coraz większą liczbę informacji i kanałów komunikacji, korporacje aby móc śledzić wzmianki na swój temat, jak i konkurencji, korzystają z coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań służących do monitoringu mediów. Najpopularniejszym narzędziem na Polskim rynku jest Brand24, z którego korzystają największe międzynarodowe przedsiębiorstwa oraz agencje PR. Są wśród nich m.in. takie firmy jak: Ikea, Intel, Carlsberg, Leroy Merlin, Discovery czy Vichy. Brand24, *Wybrani Klienci Brand24*, <https://brand24.pl/klienci/> (data dostępu: 20.04.2023).

<sup>115</sup> PRoto, *Baza osób zajmujących się public relations*, <https://www.proto.pl/whoiswho> (data dostępu: 20.04.2023).

<sup>116</sup> Zob. szerzej: K. Reklaitis, L. Pileliene, *Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes*, „Management of Organizations Systemic Research”, vol. 81 issue 1, 2019, s. 73-86.

<sup>117</sup> Zob. szerzej na temat struktur PR w globalnych korporacjach: D. Moss, F. Likely, K. Sriramesh, M. Ferrari, *Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study*, „Public Relations Review”, vol. 43(1), 2017, s. 80-90.

w literaturze przedmiotu komunikacja do wyżej wymienionych grup traktowana jest jako część składowa PR, w praktyce jest ona często powierzona pracownikom różnych departamentów i działów, co stanowi wyzwanie w zachowaniu spójnego przekazu na poziomie całej firmy<sup>118</sup>.

### **Wymiar wewnętrzny funkcji informacyjnej**

Drugim wymiarem realizacji funkcji informacyjnej jest środowisko wewnętrzne organizacji. Pomimo, że przepływ wiadomości i komunikacja w ramach firmy odbywa się nieustannie i stanowi jej fundament, przez wiele lat w biznesie istniało przekonanie, że jest to obszar, który może być pozostawiony sam sobie i nie jest niezbędna jego koordynacja. W rezultacie podczas gdy przyspieszeniu ulegała rozbudowa stanowisk i struktur dedykowanych do komunikacji zewnętrznej, brakowało ról dedykowanych do zarządzania funkcją informacyjną w wymiarze wewnętrznym<sup>119</sup>. Z czasem jednak gdy organizacje stawały się coraz bardziej złożone, a za sprawą Internetu i mediów społecznościowych zaczęła zacierać się granica między tym co wewnętrzne i zewnętrzne, firmy zaczęły dostrzegać potrzebę uporządkowania również i tego obszaru. W rezultacie doprowadziło to do powstania wyspecjalizowanej dyscypliny jaką jest komunikacja wewnętrzna (ang. *Internal Communication*, IC)<sup>120</sup>, którą Hanna Kalla definiuje jako całość formalnej i nieformalnej komunikacji odbywającej się na wszystkich poziomach w organizacji<sup>121</sup>. Choć jej celem jest nie tylko przekazywanie i pozyskiwanie informacji wśród pracowników, ale także ich integracja, motywowanie

---

<sup>118</sup> D. Tworzydło, *Public relations praktycznie*, Rzeszów 2017, s. 28-39.

<sup>119</sup> Edelman, *The future of corporate communications report*, New York 2021, s. 18, <https://tiny.pl/wbqcc> (data dostępu: 22.04.2023).

<sup>120</sup> H. Yaxley, K. Ruck, *Tracking the Rise and Rise of Internal Communication*, [w:] *Exploring Internal Communication. Towards Informed Employee Voice*, (red.) K. Ruck, London 2015, s. 3-14; Warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu występują również inne określenia dla opisanego komunikacji odbywającej w ramach organizacji, w tym m.in. komunikacja pracownicza (ang. *employee communications*), relacje wewnętrzne (ang. *internal relations*) czy też wewnętrzny PR (ang. *internal public relations*). Zob. szerzej: S. Dewhurst, L. Fitzpatrick, *Successful Employee Communications: A Practitioner's Guide to Tools, Models and Best Practice for Internal Communication*, London 2019; M. Hartline, D. Bejou, *Internal Relationship Management. Linking Human Resources to Marketing Performance*, New York – London 2004; W. Kennan, V. Hazleton, *Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication* [w:] *Public relations theory II*, (red.) C. Botan, V. Hazleton, New York – London 2006, s. 311-338.

<sup>121</sup> H. K. Kalla, *Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 10 no. 4, 2005, s. 304.



i edukowanie<sup>122</sup>, to większość autorów, w tym m.in. Urszula Gros<sup>123</sup>, czy Alessandra Mazzei<sup>124</sup> podkreślają, że to właśnie funkcja informacyjna stanowi jej fundament.

Znaczenie komunikacji wewnętrznej w biznesie jako pierwsze dostrzegły międzynarodowe przedsiębiorstwa, w których strukturach znajdują się specjaliści dedykowani do koordynowania tych działań. Najczęściej sprawują oni swoje role w ramach działu PR, działu HR bądź bezpośrednio współpracując i raportując do zarządu firmy<sup>125</sup>. Potrzeba świadomego zarządzania tym obszarem zrodziła się wśród korporacji z kilku powodów:

- po pierwsze ze względu na ich skalę działania i ilość informacji przepływających wewnątrz organizacji;
- po drugie ze względu na rozproszone i złożone struktury, które wymagają zachowania spójności i łączności z centralą;
- po trzecie ze względu na bardzo dużą różnorodność kulturową wśród pracowników, co wymaga szczególnej uwagi przy konstruowaniu i interpretowaniu wiadomości przepływających w ramach przedsiębiorstwa.

W rezultacie coraz więcej międzynarodowych korporacji zaczęło dostrzegać wagę zarządzania komunikacją wewnętrzną, a w ślad za nimi również i mniejsze firmy. Spowodowało to dynamiczny rozwój tej dziedziny na świecie, w szczególności w drugiej dekadzie XXI wieku<sup>126</sup>, oraz wzrost liczby ofert pracy dla specjalistów odpowiedzialnych za zarządzanie tym obszarem<sup>127</sup>. Zaczęło to być zauważalne również i w Polsce, gdzie na przestrzeni ostatnich lat pojawili się

---

<sup>122</sup> A. Mikulska, M. Grębosz, *Narzędzia komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1154 zeszyt 55, 2013, s. 44-46.

<sup>123</sup> U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2022, s. 9.

<sup>124</sup> A. Mazzei, *Promoting active communication behaviours through internal communication*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 15 no. 3, 2010, s. 221.

<sup>125</sup> Udział w konferencji Emplo, *Akademia Strategicznej Komunikacji Wewnętrznej*, Warszawa 15.06.2018.

<sup>126</sup> To właśnie wtedy nastąpił znaczny wzrost liczby publikacji na temat komunikacji wewnętrznej oraz rozpoczął działalność pierwszy na świecie Instytut Komunikacji Wewnętrznej w Wielkiej Brytanii. Institute of Internal Communication, *About IoIC*, <https://www.ioic.org.uk/about-us.html> (data dostępu: 22.04.2023).

<sup>127</sup> Zob. szerzej: L. R. Men, *Evolving Research and Practices in Internal Communication*, [w:] *Current Trends and Issues in internal Communication*, (red.) L. R. Men, A. Tkalac Vercic, Cham 2021, s. 1-18.

także pierwsi konsultanci i agencje świadczące usługi dla biznesu w zakresie komunikacji wewnętrznej<sup>128</sup>.

Szczególną rolę w rozwoju tego obszaru odegrała również pandemia COVID-19. Nie tylko przyczyniła się ona do zwiększenia zainteresowania komunikacją wewnętrzną w firmie, ale także do wzrostu jej rangi w organizacji. Duża zmienność i niestabilność otoczenia biznesowego wymusiła na przedsiębiorstwach prowadzenie jeszcze bardziej zintensyfikowanej i ustrukturyzowanej komunikacji w ramach firmy, aby poprzez sprawny przepływ informacji zachować ciągłość i skuteczność biznesową w niestabilnych warunkach rynkowych. W konsekwencji coraz większą wagę zaczęto przykładąć do tworzenia strategii komunikacji wewnętrznej, co potwierdzają zarówno badania na poziomie globalnym, jak i lokalnym. W opublikowanym w 2023 roku największym na świecie raporcie dotyczącym trendów w komunikacji wewnętrznej, 35% ankietowanych wskazało na potrzebę rozwoju i przededefiniowania strategii komunikacji wewnętrznej, podczas gdy rok wcześniej wskaźnik ten wynosił 26%<sup>129</sup>. Z kolei w najobszerniejszym badaniu z zakresu komunikacji wewnętrznej na rynku polskim, w 2022 roku blisko 79% respondentów z największych firm zagranicznych i krajowych podkreśliło, że na przestrzeni ostatniego roku wzrosło znaczenie komunikacji wewnętrznej w ich organizacji. Dodatkowo ponad 47% osób wskazało, że najważniejszym priorytetem na przyszłość jest jej strategiczne planowanie w ramach firmy<sup>130</sup>. To wszystko sprawia, że komunikacja wewnętrzna jest obecnie uznawana za jedną z najszybciej rozwijających się specjalizacji komunikacji<sup>131</sup>.

---

<sup>128</sup> Jedną z najpopularniejszych w branży jest firma Bee different, która została założona w 2015 roku i wspiera w prowadzeniu komunikacji wewnętrznej największe korporacje działające na polskim rynku, w tym m.in.: Lidl, Volkswagen, Ikea, Philip Morris International, British American Tobacco czy Amrest. Zob. szerzej: Bee different, *Skuteczna strategia komunikacji wewnętrznej*, <https://beedifferent.pl/#o-nas> (data dostępu: 23.04.2023).

<sup>129</sup> Zob. szerzej: Gallagher, *State of the Sector 2022/23*, London 2023, <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2023.pdf> (data dostępu: 22.04.2023).

<sup>130</sup> Zob. szerzej: Icomms, *Raport z Badania Komunikacji Wewnętrznej w Polsce 2022*, Warszawa 2022, <https://icomms.pl/wp-content/uploads/2023/02/Badanie-komunikacji-wewne%CC%A8trzej-w-Polsce-2022.pdf> (data dostępu: 22.04.2023).

<sup>131</sup> Gallagher, *State of the Sector...*, op. cit.

## Rozwój komunikacji korporacyjnej

Tak duży przepływ informacji w organizacji oraz pojawienie się kolejnych obszarów i stanowisk dedykowanych do komunikacji z różnymi grupami interesariuszy sprawiły, że wyzwaniem dla firm stało się zachowanie spójności w prowadzeniu tych wszystkich działań. Ponadto wraz z coraz większą transparentnością organizacji i przenikaniem się komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej zaczął narastać problem występowania tzw. klasycznej luki komunikacyjnej – braku poinformowania pracowników o działaniach skierowanych do środowiska zewnętrznego czy też wzajemne wykluczenie się informacji generowanych przez organizację<sup>132</sup>. W rezultacie firmy będąc coraz bardziej świadome potrzeby ograniczenia fragmentacji i niezgodności komunikacji, zaczęły powoływać zespoły odpowiedzialne za całościowe zaopiekowanie się obszarem informacyjnym w przedsiębiorstwie w ramach tzw. komunikacji korporacyjnej (ang. *corporate communication*)<sup>133</sup>. Joep Cornelissen definiuje ją jako funkcję zarządzania, której rolą jest skoordynowanie wszystkich działań komunikacyjnych w stosunku do różnych grup odbiorców<sup>134</sup>. Cees van Riel i Charles Fombrun dodają, że stanowi ona ramy strategiczne, do których dostosowane są wszystkie komunikaty firmy<sup>135</sup>.

---

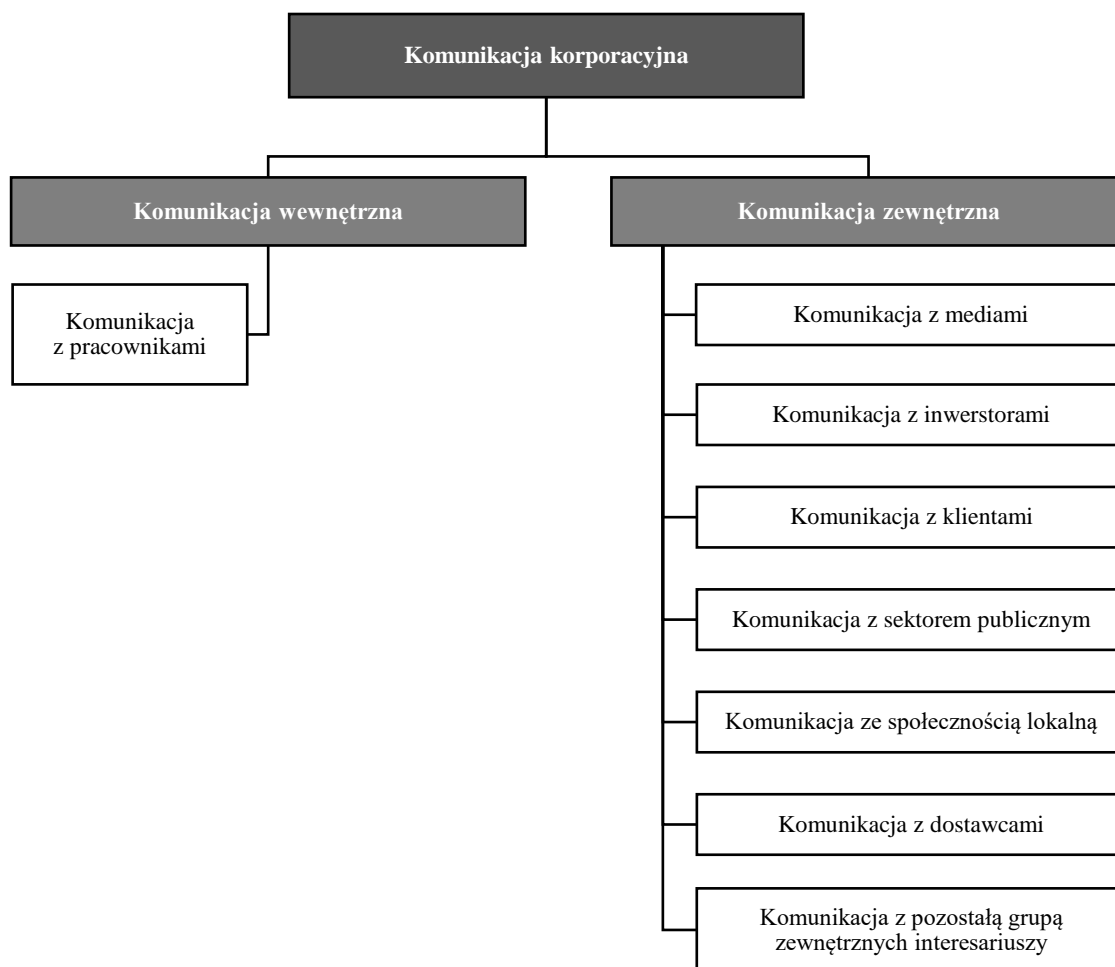
<sup>132</sup> M. Zajkowska, *Deficyty komunikacyjne jako determinanta implementacji integracji komunikacji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 208, 2011, s. 63-72.

<sup>133</sup> Zob. szerzej przykłady podziału odpowiedzialności za komunikację w poszczególnych korporacjach działających w Polsce w: I. Sarachman, *PR korporacyjny*, [w:] *Pierwsze ćwierćwiecze. 25 lat...*, op. cit., s. 23-32.

<sup>134</sup> J. Cornelissen, *Corporate Communications: A Guide to Theory and Practice*, London 2020, s. 23.

<sup>135</sup> Van Riel C. B. M., Fombrun C. J., *Essentials of Corporate Communications: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, London, 2007, s. 22.

**Schemat nr 2.** Obszary komunikacji korporacyjnej skierowane do różnych grup interesariuszy



Źródło: opracowanie własne.

Komunikacja korporacyjna jest stosunkową nową dziedziną, którą na świecie zaczęto interesować się pod koniec XX wieku<sup>136</sup>. W Polsce natomiast, jeszcze na początku lat 90. termin ten był szerzej nieznanym i zaczął pojawiać się w przestrzeni publicznej dopiero w XXI wieku<sup>137</sup>. Dziś jest to obszar, który sukcesywnie rozwija się w środowisku biznesowym i podobnie jak w przypadku innych rodzajów komunikacji, to również korporacje stały się jego pionierami. W szczególności

<sup>136</sup> Zob. szerzej: B. Mohamad, H. Abu Bakar, *Corporate communication and strategic management: history, operational concept and integration*, „Advances in Social Science, Education and Humanities Research”, no. 186, Paris 2018, s. 240-244.

<sup>137</sup> T. Dąbrowski, *Rola komunikacji korporacyjnej w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 4, 2018, s. 5-11.

spółki giełdowe, dla których zarządzanie przepływem informacji pomiędzy środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym firmy jest szczególnie istotne, a zaniedbanie tego aspektu może nieść wymierne konsekwencje finansowe i prawne w związku z wprowadzeniem w błąd akcjonariuszy<sup>138</sup>.

Wiodącą rolę korporacji w implementowaniu komunikacji korporacyjnej w biznesie potwierdzają również pierwsze w Polsce badania w tym zakresie. Zgodnie z nimi 72% przedsiębiorstw międzynarodowych działających na polskim rynku ma w swoich strukturach jednostkę organizacyjną odpowiedzialną za komunikację korporacyjną, podczas gdy wśród rodzimych firm wskaźnik ten wynosi 30%. Ponadto  $\frac{3}{4}$  ankietowanych zauważyła rosnące znaczenie komunikacji korporacyjnej, jednak to częściej zagraniczne koncerny postrzegają jej strategiczną rolę w organizacji. Takie spostrzeżenie miało 37% respondentów z firm międzynarodowych i 23% reprezentantów polskich przedsiębiorstw<sup>139</sup>.

Warto jednak zaznaczyć, że choć komunikacja korporacyjna implementowania jest w coraz większej liczbie przedsiębiorstw, to w praktyce wyzwaniem pozostaje realizowanie jej zgodnie z założeniami, tak, aby faktycznie skoordynowała przepływ wszystkich komunikatów w firmie. Mając natomiast na uwadze jak ważne znaczenie ma funkcja informacyjna w biznesie, jak jej realizacja rozwija się na przestrzeni lat, zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym, oraz biorąc pod uwagę coraz większą liczbę osób i działów zaangażowanych w komunikację organizacji, niezbędne staje się skuteczne skoordynowanie tych wszystkich działań. W szczególności jest to istotne dla międzynarodowych przedsiębiorstw, które muszą zapewnić spójność realizacji funkcji informacyjnej na poziomie centralnym, jak i lokalnym, w czym może im pomóc właśnie prowadzenie skutecznej komunikacji korporacyjnej.

## **5. Realizacja funkcji promocyjnej wobec otoczenia przedsiębiorstwa**

Rozwijanie przyjaznych stosunków pomiędzy państwem a licznymi podmiotami na arenie międzynarodowej jest nieodzownym zadaniem współczesnych misji

---

<sup>138</sup> Zob. szerzej: D. Dziawgo, *Relacje inwestorskie. Ewolucja, funkcjonowanie, wyzwania*, Warszawa 2014.

<sup>139</sup> Public Dialog, *Raport: Rola komunikacji korporacyjnej*, Warszawa 2016.

dypłomatycznych<sup>140</sup>. Wykorzystują one do tego celu nie tylko obszar gospodarki, kultury czy nauki, ale także szereg instrumentów i działań promocyjnych stosowanych przez przedsiębiorstwa. Ponadto takie pojęcie jak marka narodowa (ang. *nation branding*), które zyskuje w ostatnich latach na znaczeniu w świecie dyplomacji, również ma swoje podłoże w ogólnej koncepcji branding, będącej jedną z technik marketingowych budowania świadomości marki<sup>141</sup>. Powyższe przykłady sprawiają, że funkcja promocyjna wyróżnia się na tle pozostałych funkcji dyplomatycznych, ponieważ to ma ona swoje korzenie właśnie w biznesie. W konsekwencji można wskazać na liczne obszary jej realizacji przez korporacje na różnych płaszczyznach organizacji.

### **Od marki produktowej do marki korporacyjnej**

W centrum działań promocyjnych prowadzonych przez przedsiębiorstwo jest budowanie i wzmacnianie jej marki. Kevin Keller definiuje ją jako zbiór elementów, za pomocą których klienci rozpoznają i odróżniają dany towar, usługę czy ofertę od tych, które oferuje konkurencja. Ponadto powinna ona dostarczać klientowi korzyści, które przełożą się na ich lojalność, a także pozwolą na osiągnięcie przez firmę wiodącej pozycji na rynku<sup>142</sup>. Tak szerokie znaczenie marki jest jednak wynikiem ewolucji, jaka dokonała się na przestrzeni lat w kwestii jej zrozumienia i możliwości wykorzystania w biznesie. Na początku marka służyła bowiem wyłącznie do określenia danego towaru, w związku z czym jej głównym celem była identyfikacja. Później dostrzeżono, że może ona nadawać się do odróżnienia jednego produktu od innych. Z czasem zauważono korelację, jaka zachodzi między marką i zyskiem przedsiębiorstwa, a na ostatnim etapie rozumiano, że może ona także przyczynić się do budowania trwałej lojalności oraz związków pomiędzy firmą a klientami<sup>143</sup>.

W rezultacie marka nie jest dzisiaj wyłącznie domeną produktów czy usług, ale może być też budowana w kontekście całego przedsiębiorstwa, tworzyć jego

---

<sup>140</sup> Zob. szerzej w rozdziale 1, punkt 2.

<sup>141</sup> Zob. szerzej: M. Hereźniak, *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, Warszawa 2011.

<sup>142</sup> K. L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką*, Warszawa 2015, s. 20-21.

<sup>143</sup> Zob. szerzej: H. Szulc, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką*, Poznań 2012, s. 7.

wartości i stanowi element przewagi konkurencyjnej. To wszystko sprawia, że na znaczeniu zaczęło zyskiwać pojęcie brandingu korporacyjnego, który definiowany jest jako proces systematycznego tworzenia oraz utrzymywania pozytywnego wizerunku i reputacji całej firmy. Polega na wysyłaniu sygnałów do otoczenia organizacji, a więc jest skierowany nie tylko do klientów, ale do szerszego grona odbiorców<sup>144</sup>.

W praktyce działania te są dużo bardziej złożone i skomplikowane w porównaniu do brandingu produktów. Nie można ich powierzyć wyłącznie działowi marketingu, ponieważ wymagają zaangażowania całej organizacji. W szczególności kluczowa jest rola zarządu, który powinien nadawać kierunek rozwoju marki firmy, jak i jej strategiczny, długofalowy charakter. Ważną rolę budowaniu brandingu korporacyjnego odgrywają, oprócz zespołu komunikacji korporacyjnej, PR<sup>145</sup> i marketingu, również działy odpowiedzialne za badania i rozwój, obsługę klienta, finanse czy operacje. Wynika to z faktu, że na markę przedsiębiorstwa składa się nie tylko identyfikacja wizualna, ale też m.in. misja, wizja, wartości, kultura organizacyjna oraz cały aspekt związany ze sposobem komunikacji i zachowania się korporacji w odniesieniu do jej otoczenia, które realizują wszyscy pracownicy firmy<sup>146</sup>. Całościową specyfikę marki korporacyjnej można bowiem ująć zgodnie z poniższą tabelą.

---

<sup>144</sup> P. Bylicki, *Marka – największe niematerialne aktywo firmy*, [w:] *Marka korporacyjna i jej komunikacja*, (red.) J. Kończak, P. Bylicki, Warszawa 2018, s. 57-58. W tym miejscu warto również nadmienić korelacje między pojęciami: wizerunek, tożsamość i reputacja, które w literaturze przedmiotu wymieniane są w kontekście budowania marki korporacyjnej. Jak podkreśla Magdalena Daszkiewicz, kreowanie marki korporacyjnej opiera się na tworzeniu jej wizerunku, czyli zbiorze wyobrażeń na temat firmy w jej otoczeniu. Cały proces rozpoczyna się bowiem od określenia tożsamości przedsiębiorstwa, czyli elementów, które identyfikują i odróżniają organizację od jej konkurencji. Reputacja jest natomiast zbiorem osądów i opinii na temat firmy kształtowanym przez lata. Zob. szerzej: M. Daszkiewicz, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Warszawa 2014, s. 52-57.

<sup>145</sup> Działania promocyjne są kolejną z aktywności, które realizują te działy oprócz funkcji informacyjnej opisanej szerzej w rozdziale 3, punkt 4.

<sup>146</sup> K. Chmielewski, *Kreowanie wartości przez marki korporacyjne*, „Marketing i Rynek”, nr 8, 2014, s. 344-348.

**Tabela nr 2.** Charakterystyka głównych aspektów marki korporacyjnej

Marka korporacyjna	
<b>Jakiego podmiotu dotyczy?</b>	Całej organizacji
<b>Co się na nią składa?</b>	Elementy wizualne, werbalne i behawioralne
<b>Do kogo jest kierowana?</b>	Do wszystkich interesariuszy
<b>Kto odpowiada za jej budowanie?</b>	Cała organizacja
<b>Jaki jest jej horyzont czasowy?</b>	Długofalowy
<b>Jakie ma znaczenie dla organizacji?</b>	Strategiczne
<b>Jakie narzędzia wykorzystuje?</b>	Wszystkie dostępne narzędzia marketingowe i komunikacyjne w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

### **Wzrost znaczenia marki korporacyjnej**

Mając na uwadze całą złożoność budowania brandu firmy, to właśnie międzynarodowe przedsiębiorstwa dysponują największym wachlarzem narzędzi, dzięki którym mogą ją skutecznie rozwijać. Do wzmacniania swojej marki wykorzystują nie tylko własne kanały komunikacji, środki masowego przekazu, sponsoring czy różnego rodzaju wydarzenia zewnętrzne, ale sięgają też po bardziej wyszukane metody promocji, w tym angażowanie się w sfery nauki i kultury. Przykładem tego jest otwarcie w 2018 roku przez firmę Meta „Przestrzeni from Facebook” w Warszawie. Jest to miejsce, które służy organizacji niekomercyjnych spotkań i wydarzeń zainicjowanych w sieci, mających walor społeczny lub naukowy. Jak zaznaczyli przedstawiciele firmy, inicjatywa ta ma na celu podkreślenie wartości i misji spółki Meta, jako organizacji otwartej na dzielenie



się wiedzą i swobodną wymianę idei<sup>147</sup>. Pomimo, że działanie to wprost nie jest komunikowane jako element promocji przedsiębiorstwa, to z pewnością taką rolę odgrywa, ponieważ buduje wśród odbiorców pożądaną przez firmę wizerunek. Mając też na uwadze ogromne nakłady finansowe, jakie wiążą się z realizowaniem takiego przedsięwzięcia, oraz fakt, że nadrzędnym celem prowadzenia biznesu jest generowanie zysku, firmy nie podejmowałyby takich działań mając świadomość, że nie czerpią z tego tytułu żadnych korzyści. Zwiększa się wśród nich zrozumienie, że silna marka korporacyjna ma realną wartość, którą można wycenić<sup>148</sup>. Jak duże są to kwoty pokazuje poniższe zestawienie dziesięciu największych marek globalnie, które zdominowane jest przez światowe korporacje<sup>149</sup>.

---

<sup>147</sup> Hill + Knowlton Strategies, *Facebook: Przestrzeń from Facebook*, <https://www.hkstrategies.pl/pl/case-study/facebook-przestrzen-from-facebook-i-dobre-miejsce-na-mapie-warszawy/> (data dostępu: 20.02.2023).

<sup>148</sup> Istnieją różne sposoby na określenie wyceny marki w zależności od przyjętej metody. Zob. szerzej: J. Hozer, Ch. Lis, *Teoretyczne aspekty wyceny marki korporacyjnej*, „Studia i Prace WNEiZ US”, t. 1 nr 36, 2014, s. 63-71.

<sup>149</sup> Zestawienie największych firm na świecie pod względem przychodów, a nie wartości ich marki, zostało szerzej przedstawione w rozdziale 2, punkt 3.

**Tabela nr 3.** Dziesięć najbardziej wartościowych marek na świecie w marcu 2023 roku

Pozycja	Nazwa firmy	Wartość w mld \$	Filia w Polsce
1	Amazon	299,28	Tak
2	Apple	297,51	Tak
3	Google	281,38	Tak
4	Microsoft	191,57	Tak
5	Walmart	113,78	Nie
6	Samsung Group	99,66	Tak
7	Industrial and Commercial Bank of China	69,55	Tak
8	Verizon	67,44	Nie
9	Tesla	66,21	Tak
10	TikTok/Douyin	65,67	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron korporacyjnych wyżej wymienionych firm i danych na portalu Statista, *Most valuable brands worldwide in 2023*, <https://tiny.pl/wb3k1> (data dostępu: 01.05.2023).

Także na polskim rynku to przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym posiadają najsilniejsze marki i przodują w wydatkach na reklamę i promocję. Sam tylko Orlen w 2021 roku przeznaczył na działania PR, marketingowe i komunikacyjne w sumie 358 mln zł<sup>150</sup>. I choć wartość marek największych firm działających w Polsce jest znacznie mniejsza niż topowych organizacji z zestawienia globalnego, to wciąż ich wycena szacowana jest w miliardach złotych, co zostało szerzej przedstawione w poniższej tabeli.

<sup>150</sup> Zob. szerzej: PKN Orlen, *Raport Zintegrowany Grupy Orlen 2021*, <https://tiny.pl/wz6wn> (data dostępu: 20.01.2023).

**Tabela nr 4.** Dziesięć najbardziej wartościowych marek w Polsce w 2022 roku

Pozycja	Nazwa firmy	Wartość w mld zł	Międzynarodowy zasięg grupy kapitałowej
1	Biedronka (Jerónimo Martins)	5	Tak
2	PKN Orlen	2,55	Tak
3	PKO Bank Polski	2,48	Tak
4	Santander Bank Polska	2,14	Tak
5	mBank	1,81	Tak
6	ING Bank	1,76	Tak
7	Allegro	1,77	Tak
8	Bank Millennium	1,70	Tak
9	Lotos <sup>151</sup>	1,53	Tak
10	PZU	1,47	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron korporacyjnych wyżej wymienionych firm i danych na portalu Statista, *Leading brands in Poland in 2022, by value of brand*, <https://tiny.pl/wb3kj> (data dostępu: 01.05.2023).

Biorąc pod uwagę rosnącą rywalizację rynkową, budowanie silnej marki korporacyjnej staje się strategicznym aktywnym przedsięwzięciem, a także trudnym do skopiowania źródłem przewagi konkurencyjnej<sup>152</sup>. Zmienia się tym samym również podejście zarządów do aktywności i wydatków firmy w tym obszarze, co potwierdzają globalne badania PR. Na pytanie, czy CEO korporacji przykładają wagę do reputacji organizacji, wskaźnik pozytywnych odpowiedzi wzrasta z roku na rok<sup>153</sup>. Ponadto co do przewidywań, który z obszarów PR będzie zyskiwał na znaczeniu w ciągu najbliższych 5 lat, budowanie reputacji korporacji znalazło się

---

<sup>151</sup> 1 sierpnia 2022 roku Grupa Lotos została przejęta przez PKN Orlen i nastąpiło połączenie obu tych spółek. Zob. szerzej: Lotos, *Historia połączenia z PKN Orlen*, <https://tiny.pl/wbbc6> (data dostępu: 01.05.2023).

<sup>152</sup> P. Bylicki, *Marka – największe niematerialne aktywo...*, op. cit., s. 21-22.

<sup>153</sup> Zob. szerzej: ICCO, *World PR Report 2022-2023*, <https://iccopr.com/services/world-reports/download-our-2022-2023-report/> (data dostępu: 01.05.2023).

na pierwszym miejscu<sup>154</sup>. W rezultacie zmienia się też rola przedstawicieli działu PR i komunikacji, którzy stają się strategicznymi partnerami zarządów.<sup>155</sup>

### ***Employer Branding jako element marki korporacyjnej***

Budowanie silnej marki firmy i kształtowanie jej pozytywnego wizerunku na zewnątrz jest dzisiaj niemożliwe bez prowadzenia działań skierowanych również do wewnątrz organizacji. Wynika to z faktu, że to właśnie pracownicy są najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa, a także najważniejszą grupą interesariuszy, na co wskazało m.in. 76% przedstawicieli firm w Polsce biorących udział w badaniu „Rola komunikacji korporacyjnej”<sup>156</sup>. To bowiem członkowie organizacji odpowiadają za obsługę klienta i kontakt z pozostałym otoczeniem przedsiębiorstwa, a tym samym wpływają na jego odbiór na zewnątrz. W związku z tym korporacje coraz większą wagę przykładają również do działań promocyjnych adresowanych do obecnych i potencjalnych pracowników, rozwijając w ten sposób nową specjalizację jaką jest *Employer Branding* (EB)<sup>157</sup>, uznawaną za podrzędną dziedzinę marki korporacyjnej<sup>158</sup>. Chcąc zaprezentować firmę jako atrakcyjne miejsce pracy, przedsiębiorstwa wdrażają dedykowane programy rozwojowe, organizują akcje wewnętrzne i konkursy dla pracowników, czy też zaznaczają swoją obecność na targach pracy, współpracują z uczelniami i realizują szerokozasięgowe kampanie wizerunkowe<sup>159</sup>. Marek Kozłowski dodaje, że aktywności te wykraczają poza obszar zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ skuteczne prowadzenie działań EB wspiera realizację strategicznych celów biznesowych<sup>160</sup>.

---

<sup>154</sup> Zob. szerzej: ICCO, *World PR Report 2021-2022*, <https://iccopr.com/wp-content/uploads/2021/12/ICCO-report-2021-v6.pdf> (data dostępu: 01.05.2023).

<sup>155</sup> Związek Firm Public Relations, *PR to nie propaganda...*, op. cit., s. 18.

<sup>156</sup> Public Dialog, *Raport: Rola komunikacji korporacyjnej...*, op. cit., s. 32.

<sup>157</sup> Pomimo prób tłumaczenia tego pojęcia na język polski m.in. jako budowanie wizerunku pracodawcy czy budowanie marki pracodawcy, zarówno w branży jak i literaturze przedmiotu autorzy najczęściej posługują się jego anglojęzyczną nazwą, co zostało zastosowane również w niniejszej pracy.

<sup>158</sup> Zob. szerzej: A. Matuszewska-Kubicz, *Marka korporacyjna a marka pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy*, Łódź 2020.

<sup>159</sup> Więcej przykładów działań *Employer brandingowych* realizowanych przez firmy zob.: J. Dąbrowska, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Warszawa 2014, s. 193-209.

<sup>160</sup> M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa 2012, s. 13.

Choć *Employer Branding* jest bardzo młodym pojęciem, a pierwsze wzmianki na jego temat pojawiły się niespełna 30 lat temu<sup>161</sup>, to w XXI wieku sukcesywnie zyskuje on na znaczeniu. W szczególności wśród korporacji międzynarodowych, będących najaktywniejszymi w tym obszarze. Wskazali na to m.in. uczestnicy badania „Employer Branding w Polsce 2020”, którzy na pytanie o liderów działań EB, zarówno w skali krajowej, jak i światowej wymienili spółki IKEA i McDonald’s. Ponadto rozpatrując aktywność firm tylko na terenie Polski, wyróżnili dodatkowo przedsiębiorstwa Capgemini, Lidl i PZU, a biorąc pod uwagę poziom globalny do tego grona zaliczyli również Google i Apple<sup>162</sup>. Także w najbardziej znanym na rynku konkursie branżowym „EB Excellence Awards” nagradzającym firmy za ich działania w obszarze *Employer Brandingu*, rocznie nagrody główne trafiają do międzynarodowych korporacji<sup>163</sup>.

Prowadzenie działań w obszarze EB nie tylko wzmacnia postrzeganie firmy jako atrakcyjnego miejsca pracy, ale może też zachęcić pracowników do zaangażowania się w promocję jej marki korporacyjnej. Mając na uwadze swobodny przepływ informacji i coraz większą transparentność działań w dobie mediów społecznościowych, członkowie organizacji stają się najlepszym nośnikiem działań perswazyjnych i promocyjnych przedsiębiorstwa<sup>164</sup>. W szczególności, że zgodnie z badaniem „Trust Barometr” bardziej ufamy ludziom niż markom<sup>165</sup>. W związku z tym korporacje w ramach działań *Employer brandingowch* coraz częściej wdrażają programy z zakresu *Employee Advocacy*<sup>166</sup>, których idea jest zachęcenie pracowników do dzielenia się na zewnątrz

---

<sup>161</sup> Po raz pierwszy terminu *Employer Branding* użyli w 1996 roku Tim Ambler i Simon Barrow w artykule *The employer brand*. Zob. szerzej: T. Ambler, S. Barrow, *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management”, vol. 4 no. 3, 1996, s. 185-206.

<sup>162</sup> HRM Institute, *Employer branding w Polsce 2020*, s. 49, <https://tiny.pl/wzx4d> (data dostępu: 18.03.2023).

<sup>163</sup> Listę laureatów konkursu w 2022 roku zob. szerzej: Employer Branding Summit, *Employer Branding Excellence Awards*, <https://www.employerbrandingsummit.pl/konkurs-ebca-2023/> (data dostępu: 21.03.2023).

<sup>164</sup> K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog...*, op. cit., s. 736.

<sup>165</sup> Zob. szerzej: Edelman, *2023 Edelman Trust Barometer*, <https://tiny.pl/wzm77> (data dostępu: 10.04.2023).

<sup>166</sup> Podobnie jak w przypadku terminu *Employer Branding* również *Employee Advocacy* najczęściej wymieniany jest w literaturze przedmiotu w jego oryginalnej wersji. Choć dosłownie można ten zwrot przetłumaczyć na język polski jako „rzecznictwo pracowników”, to stwierdzenie to nie oddaje w pełni znaczenia tego anglojęzycznego terminu.

informacjami na temat firmy i bycie jej ambasadorem<sup>167</sup>. Warto przy tym podkreślić, że w odróżnieniu od wdrażania polityki mediów społecznościowych opisanej szerzej w rozdziale 3, punkt 4, która obowiązuje wszystkich członków organizacji i służy przede wszystkim zachowaniu spójności komunikacji przedsiębiorstwa w sieci, programy *Employee Advocacy* mają wymiar *stricte* promocyjny. Powinny być w pełni dobrowolne i polegają głównie na udostępnianiu przez spółkę zredagowanych materiałów, gotowych do publikacji przez pracowników w mediach społecznościowych. Ich istotnym elementem jest również organizowanie szkoleń z zasad działania poszczególnych portali oraz przygotowywania angażujących treści. Dzięki temu członkowie korporacji zostają wyposażeni w dodatkową wiedzę i kompetencje, aby samemu tworzyć atrakcyjne materiały. Mogą one im pomóc w zbudowaniu wizerunku eksperta w danej dziedzinie, co przełoży się również na korzyść dla organizacji, którą reprezentują. Powyższe praktyki zostały wdrożone m.in. przez firmę Dell, która uznawana jest za jednego z prekursorów działań *Employee Advocacy*. W ramach programu ambasadorskiego o nazwie „Dell Champions” udało jej się zaangażować ponad 1200 pracowników z 84 państw, którzy zostali promotorami przedsiębiorstwa w sieci<sup>168</sup>. Aby móc skoordynować te wszystkie działania, organizacje korzystają z zewnętrznych narzędzi do publikacji i dystrybucji treści, wśród których jednym z najpopularniejszych rozwiązań w Polsce jest platforma Sharebee. Pomimo, że istnieje dopiero od 2018, to z sukcesem korzysta z niej obecnie wiele międzynarodowych korporacji działających na polskim rynku, w tym m.in. Allegro<sup>169</sup> czy Aluprof<sup>170</sup>.

---

<sup>167</sup> D. Jaszcz, *W służbie budowania marki*, „Social Media Manager”, nr 20, kwiecień 2021, <https://sm-manager.pl/artukul/w-sluzbie-budowania-marki> (data dostępu: 10.03.2022).

<sup>168</sup> K. Mirowski, *Employee Advocacy w branży IT*, [w:] *Jak w HR ugryźć IT?*, (red.) P. Fijał, K. Malec, J. Pawlak-Mihułka, I. Rzepka, b. m. w. 2019, s. 49, <https://tiny.pl/9612d> (data dostępu: 10.05.2022).

<sup>169</sup> Zob. szerzej na temat wdrożeniu programu *Employee Advocacy* w Allegro: Sharebee, *#AllegroLife – jak wdrożyliśmy program Employee Advocacy w Allegro*, <https://www.sharebee.pl/blog/linkedin-local-virtual/allegrolife-jak-wdrozyliśmy-program-employee-advocacy-w-allegro> (data dostępu: 01.05.2023).

<sup>170</sup> Zob. szerzej odnośnie wykorzystania platformy Sharebee przez firmę Aluprof na: Sharebee, *CASE STUDY: Jak Aluprof wprowadził program Employee Advocacy na międzynarodowe salony?*, <https://www.sharebee.pl/blog/case-study-jak-aluprof-wprowadzil-program-employee-advocacy-na-miedzynarodowe-salony> (data dostępu: 01.05.2023).

Wielość rozwiązań, programów i nowych specjalizacji w ramach organizacji pokazują, jak bardzo rozwinęła się realizacja funkcji promocyjnej na przestrzeni ostatnich lat. Działania zarezerwowane do niedawna dla działu marketingu i służące głównie do promocji produktów, zaczęły być praktykowane coraz szerzej w przedsiębiorstwach do budowania ich marki korporacyjnej. Obecnie, biorąc pod uwagę jak ważną w tym rolę ogrywają pracownicy firmy, można powiedzieć, że każdy z członków organizacji, świadomie (m.in. angażując się w programy *Employee Advocacy*) bądź nieświadomie (poprzez swoje codzienne zachowania w ramach firmy) wpływa na wizerunek korporacji na zewnątrz i realną wycenę jej marki na rynku.

## **6. Przejawy sprawowania funkcji konsularnej wobec ekspatów**

Spośród wszystkich funkcji dyplomatycznych, funkcja konsularna jest szczególna – zarówno w dyplomacji, jak i w biznesie. W świecie polityki ze względu na fakt, że choć może być sprawowana przez misje dyplomatyczne, to często realizowana jest w ramach odrębnych struktur Ministerstwa Spraw Zagranicznych. W rezultacie w danym państwie obok ambasad, odpowiedzialnych przede wszystkim za zadania polityczne, funkcjonują osobne placówki konsularne, zajmujące się formalną obsługą obywateli<sup>171</sup>. Z kolei w świecie biznesu, funkcja konsularna jest jedyną z funkcji dyplomatycznych, którą trudno jest bezpośrednio przełożyć na realia działalności firmy. Obszarem, w którym można jednak zaobserwować przejawy jej realizacji, jest opieka i cały pakiet wsparcia udzielany przez przedsiębiorstwa w stosunku do zagranicznych pracowników firmy, podejmujących pracę w nowej lokalizacji. W szczególności ma to zastosowanie w korporacjach międzynarodowych, w których rotacja osób pomiędzy centralną, a jej filiami, jest powszechną praktyką.

### **Ekspaci i ich znaczenie dla organizacji**

Wraz z postępującą globalizacją i rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, pracownicy zaczęli odgrywać coraz większą rolę w budowaniu przewagi

---

<sup>171</sup> Zob. szerzej w rozdziale 1, punkt 2.

konkurencyjnej firmy. Globalne koncerny zauważając te zmiany, postanowiły bardziej świadomie podchodzić do rozwoju swojego kapitału ludzkiego, a jednym z jego filarów stało się promowanie mobilności ekspatów<sup>172</sup>. Zgodnie z ogólną definicją jest to wybitny specjalista, który opuścił swoją ojczyznę i podjął pracę za granicą<sup>173</sup>. Z kolei w węższym znaczeniu, zaproponowanym przez Sylwię Przytułę i funkcjonującym powszechnie w biznesie, ekspat to pracownik przedsiębiorstwa międzynarodowego o wysokich kwalifikacjach, który został wysłany do zagranicznej jednostki korporacji z jej centrali, innej filii bądź też z państwa trzeciego. Ponadto w odróżnieniu od sytuacji, w której taki wyjazd jest organizowany samodzielnie przez pracownika, ekspatriacja tradycyjna w całości koordynowana jest przez pracodawcę. Osoba decydująca się na rozpoczęcie pracy w nowej lokalizacji, wiąże się z organizacją umową, na mocy której zostaje oddelegowana do danego biura przeważnie na okres 1-5 lat. Po tym czasie wraca do centrali bądź ponownie zmienia lokalizację w ramach struktur korporacji<sup>174</sup>. W całym tym procesie jest wspierana przez przedsiębiorstwo nie tylko pod względem przygotowania merytorycznego do objęcia nowej roli, ale także w kwestiach formalnych. Pracodawca zapewnia bowiem ekspatom m.in.:

- pomoc w kwestiach podatkowych w związku z rozpoczęciem pracy w innym państwie;
- organizację podróży i relokacji;
- opiekę medyczną oraz pakiet ubezpieczeń;
- mieszkanie na czas trwania kontraktu;
- wsparcie dla rodziny pracownika, w tym zapewnienie przedszkola/szkoły dla dzieci, czy też miejsca pracy dla małżonka<sup>175</sup>.

Powyższa lista nie wyczerpuje jednocześnie wszystkich działań, jakie są podejmowane przez korporacje wobec tej grupy pracowników. Programy dla

---

<sup>172</sup> I. Bień, *Ekspaci w Polsce – charakterystyka i przegląd badań*, „Studia BAS”, nr 4 (60), 2019, s. 163-178.

<sup>173</sup> Słownik Języka Polskiego, *Ekspat*, <https://sjp.pl/ekspat> (data dostępu: 02.05.2023).

<sup>174</sup> S. Przytuła, *Ekspatriacja tradycyjna i samoinicjowana jako formy migracji transnarodowej*, „Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny”, nr 1 (163), 2017, s. 4-5.

<sup>175</sup> K. Raźniewski, *Sukces i niepowodzenie ekspatriacji w Polsce – pomiar i ocena misji zagranicznych*, [w:] *Ekspatrianci w Polsce. Silne czy słabe ogniwo w zarządzaniu polskimi filiami?*, (red.) S. Przytuła, Warszawa 2014, s. 145-160.



ekspatów różnią się w zależności od firmy i mogą być rozbudowane o dodatkowe świadczenia. Przykładem tego jest bonus klimatyczny, który spółki Panasonic i Coca-Cola zaoferowały członkom swojej organizacji udającym się do oddziału w Chinach. W ten sposób koncerny chciały zachęcić i zrekompensować pracownikom wyjazd do kraju, w którym będą się zmagać z dużym zanieczyszczeniem powietrza<sup>176</sup>.

Mając na uwadze skalę i zakres działań podejmowanych wobec ekspatów, można stwierdzić, że firmy wykraczają poza swoje standardowe kompetencje i stają się punktem wsparcia w kwestiach formalno-prawnych dla powyższej grupy pracowników. Tak duży wysiłek nie byłby jednak podejmowany przez korporacje, gdyby nie widziały w tym biznesowej wartości. Oprócz możliwości rozwojowych, jakie programy dla ekspatów dają relokującym się ekspertom, niosą one korzyść dla całej organizacji. Do głównych z nich należą:

- transfer wiedzy oraz umiejętności (ang. *know-how*) – osoba wysłana do innej lokalizacji pełni funkcję łącznika między centralą, a daną filią. Dzięki temu może dzielić się dobrymi praktykami realizowanymi na poziomie globalnym z pracownikami zatrudnionymi w lokalnych oddziałach i odwrotnie;
- rozwój kadry menadżerskiej – dotyczy to nie tylko podniesienia kompetencji osoby, która zdecydowała się na relokację, ale także pozostałych współpracowników, którzy mogą czerpać z międzynarodowego doświadczenia ekspaty;
- rozwój organizacji – dzięki oddelegowywaniu pracowników do innych lokalizacji, firma może zadbać o spójność działań w skali globalnej, a także ma większą kontrolę nad funkcjonowaniem korporacji w poszczególnych oddziałach<sup>177</sup>.

---

<sup>176</sup> The Guardian, *Panasonic to pay expat workers in China pollution compensation*, 13.03.2014, <https://www.theguardian.com/business/2014/mar/13/panasonic-pay-pollution-expatriate-workers-china> (data dostępu: 10.03.2023); M. Johanson, *You've been offered a great job in a difficult location. Would extra 'danger money' tempt you to accept?*, 12.04.2016, <https://www.bbc.com/worklife/article/20160411-the-secretive-world-of-danger-pay> (data dostępu: 10.03.2023).

<sup>177</sup> I. Bień, *Ekspaci w Polsce – charakterystyka...*, op. cit.

W związku z powyższym, międzynarodowa mobilność pracowników, choć niesie korzyści na poziomie indywidualnym, to jest przez przedsiębiorstwa przede wszystkim rozpatrywana z punktu widzenia zysków dla całej organizacji. Potwierdzają to również badania przeprowadzone w Polsce wśród firm oferujących taką relokację. Dla korporacji posiadających swoje filie w tej części świata, najważniejszym celem ekspatriacji jest transfer nowych rozwiązań, na co wskazało 84% ankietowych. Na drugim miejscu z wynikiem 58% znalazł się rozwój organizacji na nowym rynku, a jako trzeci czynnik podkreślono rozwój pracowników lokalnego oddziału, co potwierdziło 56% osób uczestniczących w badaniu<sup>178</sup>. Ponadto biorąc pod uwagę motywy, jakimi kierują się przedsiębiorstwa wysyłając swoich pracowników do innych państw, Polska należy do jednych z atrakcyjniejszych destynacji. Z jednej strony stanowi dobrą lokalizację biznesową ze względu na swoje położenie geograficzne i stosunkowo niskie koszty pracy, co zachęca firmy do otwierania swoich oddziałów w tej części świata<sup>179</sup>. Z drugiej strony wciąż występują tutaj luki kompetencyjne, które mogą zostać uzupełnione właśnie przez wysłanników korporacji z centrali. W rezultacie obecność zagranicznych pracowników w oddziałach międzynarodowych przedsiębiorstw w Polsce stała się powszechnym zjawiskiem<sup>180</sup>.

### **Perspektywy rozwoju ekspatriacji**

Choć brak jest danych, które w sposób precyzyjny określałyby dokładną liczbę ekspatów zarówno w Polsce, jak i na świecie, to biorąc pod uwagę wzrost ogólnej mobilności, w tym w szczególności podyktowane kwestiami zawodowymi, umiejętność zarządzania zagranicznymi pracownikami firmy, a także wsparcie ich w kwestiach formalno-prawnych będą w firmach zyskiwały na znaczeniu. Zgodnie z danymi opublikowanymi przez Międzynarodową Organizację ds. Migracji (ang. *The International Organization for Migration*, IOM), liczba migrantów międzynarodowych sukcesywnie rośnie na przestrzeni ostatnich dekad. Szacuje

---

<sup>178</sup> A. Pochtowski, *Znaczenie ekspatriantów w przedsiębiorstwie międzynarodowym* [w:] *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, (red.) A. Pochtowski, Warszawa 2012, s. 20.

<sup>179</sup> Więcej na temat napływu inwestycji zagranicznych do Polski zobacz w rozdziale 2, punkt 3.

<sup>180</sup> I. Bień, *Ekspaci w Polsce – charakterystyka...*, op. cit.

się, że w 2020 roku kształtowała się ona na poziomie 281 milionów ludzi, czyli była o ponad 128 milionów wyższa niż w 1990 i trzykrotnie większa niż w 1970 roku<sup>181</sup>. Z kolei jak wynika z raportu Finaccord, ¾ ludzi, którzy mieszkają poza swoim miejscem urodzenia, dokonało zmiany swojej lokalizacji ze względów zawodowych<sup>182</sup>. Potwierdzają to również dane firmy William Russel, które dodatkowo wskazują, że wśród osób, dla których powodem zmiany kraju zamieszkania jest praca, 10% stanowią pracownicy oddelegowani przez pracodawcę, a 11% przeprowadza się ze względu na zmianę pracy partnera<sup>183</sup>. To wszystko sprawia, że już teraz ekspaci i ich rodziny stanowią liczną grupę osób, a zgodnie z wynikami badań przeprowadzonymi przez firmę Millward Brown wśród respondentów z 13 państw, w tym również z Polski, 63% pracowników spotkało się z przypadkami ekspatów w swojej obecnej firmie<sup>184</sup>. Jeśli natomiast potwierdzą się prognozy, że całkowita liczba migrantów międzynarodowych zwiększy się do 405 milionów do 2050 roku, skala tego zjawiska w kolejnych latach może się nasilić<sup>185</sup>.

Choć obsługa międzynarodowych pracowników firmy nie jest tym samym czym działania konsularne, to cały zakres wsparcia administracyjno-formalnego udzielanego przez korporacje na rzecz ekspatów może być uznany za jeden z przejawów realizacji funkcji konsularnej w środowisku biznesowym. Biorąc pod uwagę zarówno znaczenie relokacji ekspertów dla organizacji, jak i coraz większą mobilność pracowników ogółem, wszystko wskazuje na to, że zakres oraz skala tych zadań będzie się z czasem rozszerzać. Ponadto jednym z wydarzeń, które może się do tego przyczynić, jest również wojna w Ukrainie, pod wpływem której firmy w geście solidarności zaczęły oferować nie tylko pomoc finansową dla poszkodowanych, ale wdrożyły też szereg działań dla członków swojej organizacji

---

<sup>181</sup> Zob. szerzej: IOM, *World Migration Report 2022*, <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/> (data dostępu: 01.05.2023).

<sup>182</sup> Zob. szerzej: Finaccord, *Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*, b. m. w. 2018.

<sup>183</sup> W. Cooper, *What is an Expat or Expatriate?*, William Russell, 13.12.2022, <https://www.william-russell.com/blog/what-is-an-expat-or-expatriate/> (data dostępu: 13.04.2023).

<sup>184</sup> Millward Brown, *Nowa Generacja Ekspatów. Raport z badania*, b. m. w. 2014, <https://tiny.pl/w3h4w>, s. 4 (data dostępu: 28.04.2023).

<sup>185</sup> W. Cooper, *What is an Expat...*, op. cit.

i ich bliskich zza wschodniej granicy. Zdecydowała się na to m.in. korporacja Trans.eu<sup>186</sup> czy grupa Lux Med, które zaoferowały wsparcie przy relokacji rodzin swoich pracowników z Ukrainy do Polski, w tym zapewniły im pomoc prawną, logistyczną oraz finansową<sup>187</sup>. W rezultacie działania podejmowane dotąd przez korporacje wyłącznie wobec ekspatów i ich bliskich, zostały rozciągnięte na kolejną grupę pracowników. Choć miało to miejsce pod wpływem tragicznych wydarzeń, być może przyczyni się w przyszłości do rozszerzenia pomocy formalno-prawnej udzielanej przez przedsiębiorstwa szerszej grupie obcokrajowców zatrudnionych w ich szeregach, co z kolei spowoduje dalszy rozwój realizacji funkcji konsularnej w biznesie.

---

<sup>186</sup> Zob. szerzej: J. Szałek, *Trans.eu – pomagamy Ukrainie*, Trans.eu, 27.02.2022, <https://tiny.pl/w3hsw> (data dostępu: 01.05.2023).

<sup>187</sup> Zob. szerzej: LinkedIn, *Anna Rulkiewicz*, <https://tiny.pl/w3hsc> (data dostępu: 01.05.2023).

## Rozdział IV

### ZNACZENIE KOMPETENCJI DYPLOMATYCZNYCH W BIZNESIE

#### 1. Rola wiedzy politycznej, gospodarczej i społecznej w „świecie VUCA”

Dynamiczne zmiany, jakie zachodzą na arenie międzynarodowej, sprawiają, że domeną współczesnej dyplomacji jest zarządzanie złożonością<sup>1</sup>. Wynika to nie tylko z coraz liczniejszej grupy podmiotów na scenie globalnej, ale także z rosnącej liczby zagadnień, jakie należy uwzględnić, realizując politykę zagraniczną państwa. Biorąc pod uwagę nieustanne przenikanie się spraw społecznych, politycznych i gospodarczych, konieczne jest bowiem posiadanie przez dyplomatów podstawowej wiedzy z tych wszystkich obszarów<sup>2</sup>. Staje się to również nieuniknione wśród przedstawicieli firm, którzy funkcjonują w coraz bardziej złożonym otoczeniu. Zacierające się granice pomiędzy tym co wewnętrzne i zewnętrzne, a także między różnymi sferami życia, zwiększają potrzebę szerszego patrzenia na biznes niż tylko przez pryzmat wskaźników finansowych czy danej specjalizacji. Podkreślał to m.in. Manuel London w jednej z pierwszych publikacji poświęconych dyplomacji biznesowej. Już pod koniec XX wieku zauważył on, że środowisko gospodarcze na tyle się zmienia, że w XXI wieku, aby skutecznie kierować przedsiębiorstwem, niezbędną będzie umiejętność mierzenia się z kompleksowym spektrum problemów. To z kolei będzie wymagało od liderów posiadania wiedzy i kompetencji w poruszaniu się w wielu obszarach jednocześnie, a także zauważania występujących między nimi zależności<sup>3</sup>. Prognozy badacza nie tylko się potwierdziły, ale odnoszą się obecnie do coraz szerszej grupy pracowników, biorąc pod uwagę poziom skomplikowania

---

<sup>1</sup> Zob. szerzej w rozdziale 1, punkt 5.

<sup>2</sup> Zob. szerzej w rozdziale 1, punkt 3.

<sup>3</sup> M. London, *Principled leadership and business diplomacy: A practical, values-based direction for management development*, „Journal of Management Development”, vol. 18 no. 2, 1999, s. 170.

współczesnej rzeczywistości gospodarczej charakterystyczny dla świata VUCA (ang. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*).

### **Świat VUCA w XXI wieku**

Termin VUCA po raz pierwszy został użyty przez amerykańskich wojskowych do opisania zmieniającego się pola bitwy wraz z końcem Zimnej Wojny. Świat w latach 90. XX wieku przestał być wówczas dwubiegunowy, powodując coraz większą złożoność sceny globalnej. Oznaczało to konieczność przystosowania się do nowych warunków, w których przeciwnicy nie zawsze są widoczni, rozróżnienie pomiędzy walczącymi stronami nie jest oczywiste, a partnerzy, sojusze i taktyka nie są stałe. Poszczególne litery nowego akronimu miały zatem oddawać istotę post-zimnowojennej rzeczywistości, w tym jej:

- V – zmienność (ang. *volatility*) – wynikającą z coraz większej trudności przewidywania trendów, wydarzeń i sytuacji;
- U – niepewność (ang. *uncertainty*) – odnoszącą się do braku kontroli oraz możliwości przewidywania zmiennych;
- C – złożoność (ang. *complexity*) – oznaczającą wielość zjawisk, obszarów i informacji, które wykraczają poza możliwości percepcyjne człowieka;
- A – niejednoznaczność (ang. *ambiguity*) – charakteryzującą się trudnością w wyjaśnianiu zjawisk wyłącznie na podstawie logiki i analiz<sup>4</sup>.

Biorąc pod uwagę adekwatność tego skrótu do realiów współczesnego świata, z czasem termin VUCA zaczął zyskiwać popularność również poza kręgiem wojskowych<sup>5</sup>. Przyczynił się do tego m.in. zamach terrorystyczny na World Trade Center dokonany 11 września 2001 roku w Nowym Jorku, na skutek którego zaczęto zadawać sobie pytania, dlaczego nikt nie przewidział i nie zapobiegł tak dużej tragedii. Globalny kryzys finansowy z 2008 roku tylko spotęgował te

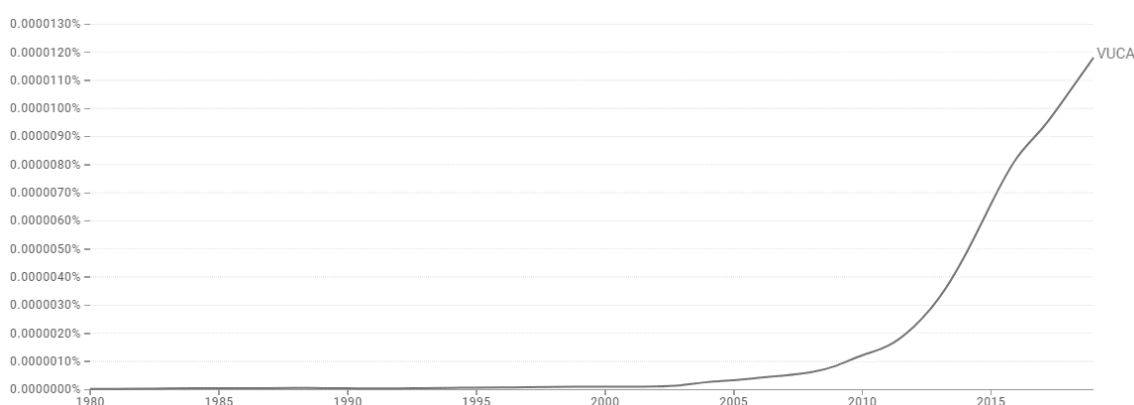
---

<sup>4</sup> A. Suhayl, J. Manoj, *The VUCA company*, Mumbai 2015, s. 2.

<sup>5</sup> European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS), *Światowe tendencje do 2030 r.: czy UE jest w stanie sprostać przyszłym wyzwaniom?*, Luksemburg 2017, s. 11-14, <https://tiny.pl/cqmjc> (data dostępu: 13.05.2023).

wątpliwości i uwypuklił zmienność, niepewność, złożoność oraz niejednoznaczność otaczającej rzeczywistości<sup>6</sup>. W rezultacie w XXI wieku, w szczególności w jego drugiej dekadzie, gwałtownie wzrosło zainteresowanie pojęciem VUCA, co znalazło też odzwierciedlenie w wynikach „Google Books Ngram Viewer”<sup>7</sup>, które zostały przedstawione na poniższym wykresie.

**Wykres nr 9.** Częstotliwość występowania frazy VUCA w zasobach Google Books w latach 1980 – 2019



Źródło: Google Books Ngram Viewer, VUCA, <https://tiny.pl/w3g76> (data dostępu: 10.05.2023).

### **VUCA w środowisku biznesowym**

Jedną z grup, która w sposób szczególny odczuwa realia świata VUCA, są przedsiębiorstwa. Wraz z postępującą globalizacją i wzrostem liczby powiązań w środowisku biznesowym, coraz większy wpływ na ich działalność mają czynniki pozaekonomiczne. Rynki stają się zależne nie tylko od sfery gospodarczej, ale też społecznej i politycznej, które wpływają na sukces, reputację i wyniki firmy. W szczególności mierzą się z tym korporacje transnarodowe, dla których dodatkowym wyzwaniem jest uwzględnienie tych wszystkich aspektów zarówno na poziomie całej organizacji, jak i poszczególnych filii. Funkcjonują one

<sup>6</sup> L. Eden, Ch. Hermann, S. Miller, *Evidence-based policymaking in a VUCA world*, „Transnational Corporations Journal”, vol. 28 no. 3, 2021, s. 160.

<sup>7</sup> Więcej informacji na temat narzędzia „Google Books Ngram Viewer” znajduje się w rozdziale 2, punkt 2.

bowiem w złożonej rzeczywistości pod względem regulacji, konkurencji czy uwarunkowań kulturowych<sup>8</sup>. Ponadto, jak zauważa Stanisław Otok, sprawy o znaczeniu lokalnym mogą przekształcić się w te o zasięgu globalnym, a także są sumą wielu wzajemnie powiązanych czynników politycznych, ekonomicznych oraz kulturowych<sup>9</sup>, które charakteryzują się dużą zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością. To wszystko sprawia, że przedsiębiorstwa realizując jakiegokolwiek działania w jednym obszarze, muszą mieć świadomość, że wpływają one również na pozostałe z nich, o czym świadczą liczne wydarzenia z minionych lat.

Jednym z przykładów obrazujących złożoność i przenikanie się sfery politycznej, społecznej i gospodarczej są zdarzenia wywołane wyrokiem Trybunału Konstytucyjnego (TK), który w 2020 roku zaostrzył prawo aborcyjne w Polsce. Decyzja ta spowodowała falę protestów w społeczeństwie, a wsparcie dla kobiet postanowili zademonstrować również przedstawiciele biznesu, w tym wiele międzynarodowych korporacji takich jak mBank, Green Cafè Nero, SuperPharm czy Avon. Zdecydowały się one na zamieszczenie w mediach społecznościowych grafiki z błyskawicą (będącą symbolem sprzeciwu wobec wyroku TK), czy też udzielenie swoim pracownikom dodatkowego dnia wolnego, aby mogli oni wziąć udział w odbywających się wówczas demonstracjach<sup>10</sup>. I choć większość firm wprost wyrażała swoją solidarność z protestującymi, to część przedsiębiorstw postanowiła podejść do tego bardziej zachowawczo – ogólnie podkreślając swoje wsparcie dla kobiet, a nie opowiadając się za którąkolwiek ze stron. Nie chciały one w ten sposób stracić przychylności klientów, którzy byli przeciwko manifestacjom, a tym samym ucierpieć finansowo na zaangażowaniu się w tę sprawę<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> R. Mauer, D. Grichnik, *Your market, the unknown being: About coping with uncertainty as the core of entrepreneurial marketing*, „The Journal of Business Economics”, vol. 81 no. 6, 2011, s. 59-82.

<sup>9</sup> S. Otok, *Geografia polityczna*, Warszawa 2022, s. 167-168.

<sup>10</sup> PRoto, *Jak marki wsparły protest kobiet*, 30.10.2020, <https://www.proto.pl/aktualnosci/marki-wsparly-strajk-kobiet> (data dostępu: 7.05.2023).

<sup>11</sup> M. Bellon, *Kawiarnie, piekarnie i butiki publicznie wspierają protesty. Pomimo krytyki i ryzyka utraty klientów*, Business Insider, 28.10.2020, <https://businessinsider.com.pl/firmy/strajk-kobiet-polskie-firmy-publicznie-wspieraja-protesty/7m5hfyb> (data dostępu: 7.05.2023).



Innym przykładem, pokazującym jak jedno działanie firmy może jednocześnie wiązać się z kwestiami społecznymi, politycznymi i finansowymi jest akcja korporacji Inpost. Firma zdecydowała się na zareklamowanie swoich usług, publikując w mediach społecznościowych cennik dostaw w walucie „sasin”. Stanowiło to nawiązanie do zapowiedzianych, a niezrealizowanych wyborów prezydenckich zarządzonych na 10 maja 2020 roku, które ze względu na pandemię COVID-19 miały odbyć się w formie korespondencyjnej. Przygotowania do tej formuły głosowania pochłonęły 70 mln zł, a za ich organizację odpowiadał wicepremier Jacek Sasin, który stał się później obiektem żartów wśród internautów. Aby wyrazić swoje oburzenie z powodu wydania tak dużej kwoty z publicznych pieniędzy na wybory, które się nie odbyły, zaczęli oni zamieszczać w sieci grafiki z cenami wybranych produktów w wymyślonej walucie „sasin” (stanowiącej ułamek 70 mln zł). Firma Inpost chciała więc poprzez swoją akcję odpowiedzieć na trendy społeczne, jednak z czasem zdecydowała się na usunięcie zamieszczonych wcześniej materiałów. Choć rzecznik prasowy korporacji wprost nie wyjaśnił powodów tej decyzji, to eksperci branżowi są zgodni, że poprzez taką kampanię promocyjną Inpost wkroczył w sferę polityki, co w sposób pośredni mogło też się odbić na wizerunku i sytuacji finansowej spółki<sup>12</sup>.

Jeszcze większą trudność w znalezieniu równowagi w swoich działaniach i przewidywaniu ich skutków mają korporacje, które podejmują aktywności na szczeblu globalnym i implementują je również w swoich zagranicznych filiach. Wiąże się to dla nich z dodatkowym ryzykiem odmiennego odbioru przekazu w poszczególnych lokalizacjach ze względu na różnice kulturowe i polityczne występujące w różnych częściach świata. Przykładem tego jest tymczasowa zmiana loga organizacji na tęczasowe w geście solidarności ze społecznością LGBT<sup>13</sup>. Decyduje się na to wiele międzynarodowych korporacji takich, jak:

---

<sup>12</sup> J. Sienkiewicz, *Jacek Sasin jako waluta – InPost zażartował z polityką, promując swoje usługi*, Nowy Marketing, 19.10.2020, <https://nowymarketing.pl/a/29171.jacek-sasin-jako-waluta-inpost-zazartowal-z-polityka-promujac-swoje-uslugi> (data dostępu: 13.05.2023); Wirtualne Media, *InPost usunął z Facebooka wpis żartujący z Jacka Sasina*, 20.10.2020, <https://www.wirtualnemedia.pl/arttykul/inpost-usunal-z-facebooku-wpis-zartujacy-z-jacka-sasina> (data dostępu: 13.05.2023).

<sup>13</sup> Jest to skrót od angielskich słów „lesbian”, „gay”, „bisexual” i „transgender” oznaczających osoby, które posiadają inną orientację seksualną niż heteroseksualna bądź też tożsamość płciową różniącą się od płci biologicznej. Słownik Języka Polskiego, *LGBT*, <https://sjp.pl/LGBT> (data dostępu: 13.05.2023).

Citibank, IBM, Microsoft, Goldman Sachs, Procter & Gamble, Google, Nielsen czy BNP Paribas, które w czerwcu, miesiącu dumy i tolerancji światopoglądowej, chcą okazać swoją otwartość i wsparcie dla tej grupy osób. Jedną z firm, która także postanowiła dołączyć do akcji jest polska spółka CD Projekt, aktywnie działająca również na międzynarodowych rynkach. Jej inicjatywa spotkała się jednak ze skrajnie różnym odbiorem – choć klienci korporacji w Polsce byli w większości krytycznie nastawieni do tego pomysłu, to zmiana logo została pozytywnie przyjęta przez zagranicznych kontrahentów przedsiębiorstwa<sup>14</sup>.

O tym jak dużą trudnością jest prowadzenie działań ingerujących w sferę polityczną, gospodarczą i społeczną w świecie VUCA, przekonały się także m.in. koncerny kosmetyczne podczas pandemii COVID-19. Chcąc wprowadzić do oferty żele antybakteryjne, musiały nie tylko dostosować się każdorazowo do regulacji prawnych w danym państwie w zakresie wdrażania takich produktów, ale też odpowiedzieć na odmienne zapotrzebowanie i oczekiwania społeczne w poszczególnych krajach, które w danym momencie w różnym stopniu były dotknięte pandemią. W związku z tym, z jednej strony wymagało to od korporacji elastycznego dostosowania całego procesu produkcji do odmiennych wymagań eksportowych i regulacyjnych w poszczególnych państwach, a z drugiej strony zachowania spójności komunikacji na poziomie całej organizacji odnośnie wprowadzania do oferty nowego produktu. Wiązało się to z koniecznością skoordynowania działań większości działów w firmie: od logistyki i produkcji, po dział finansowy oraz prawny, aż po zespół komunikacji. Kluczowe było w tym wypadku także zrozumienie przez wszystkich pracowników zaangażowanych w proces kontekstu społecznego, politycznego i gospodarczego tych działań – nie tylko na poziomie danej filii, ale także szerzej w skali globalnej<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> L. Sadkowski, *Tęczowe logo CD Projektu. Oto co naprawdę wynika z tej „afery”*, Inn Poland, 18.06.2020, <https://innpoland.pl/160227,cd-projekt-red-ma-nowe-logo-na-facebooku-ale-biznes-na-tym-nie-ucierpi> (data dostępu: 8.05.2023); Wirtualne Media, *Burza po zmianie logo przez CD Projekt Red. „Jesteśmy zwolennikami pełnej tolerancji światopoglądowej”*, 17.06.2020, <https://tiny.pl/chb2c> (data dostępu: 8.05.2023).

<sup>15</sup> M. Lemańska, *Spór o żele antybakteryjne. Resort finansów blokuje polskich producentów?*, Forbes, 8.04.2020, <https://www.forbes.pl/biznes/dlaczego-w-drogeriach-brakuje-zeli-antybakteryjnych-spor-firm-z-ministerstwem/dzer579> (data dostępu: 8.05.2023).

Biorąc pod uwagę jak trudne jest pogodzenie interesów różnych grup oraz podejmowanie przez firmy kroków, które przyniosą im korzyści w każdej sferze działalności, mogłoby się wydawać, że najbezpieczniejszym rozwiązaniem dla korporacji byłoby angażowanie się wyłącznie w tematy *stricte* biznesowe. Dzięki temu ograniczyłyby ryzyko do minimum i uniknęłyby potencjalnych sytuacji kryzysowych. Staje się to jednak niemożliwe ze względu na rosnące oczekiwania społeczne wobec sektora biznesu. Zarówno pracownicy, jak i klienci wymagają od organizacji i liderów wysokiego poziomu przejrzystości i autentyczności, w tym zajęcia stanowiska wobec bieżących wydarzeń. Jak pokazuje globalne badanie „Trust Barometer”<sup>16</sup>, wraz ze spadkiem zaufania do instytucji publicznych na całym świecie, to firmy znalazły się pod presją, aby stać się siłą napędową pozytywnych zmian<sup>17</sup>. Włączane są one w publiczny dialog dotyczący kwestii politycznych i społecznych, co sprawia, muszą nauczyć się funkcjonować także w innej rzeczywistości, nie tylko tej biznesowej<sup>18</sup>. Jednocześnie większość przedsiębiorstw nie jest jeszcze na to gotowa. Choć ostatnie lata były pod tym względem przełomowe m.in. ze względu na pandemię COVID-19, która stanowiła impuls dla firm do zaangażowania się w obszarze społecznym<sup>19</sup>, czy też zaatakowanie Ukrainy przez Rosję, co spowodowało zajęcie stanowiska w tematach politycznych przez wielu przedstawicieli biznesu, wciąż znaczna część przedsiębiorstw unika angażowania się w tematy pozabiznesowe. Zgodnie z globalnym badaniem „State of the sector”, wśród 35% firm podejście do reagowania na wydarzenia zewnętrzne się nie zmieniło, a ich polityką korporacyjną jest niekomentowanie bieżących spraw<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> Zob. szerzej: Edelman, 2023 *Edelman Trust Barometer*, b. m. w. 2023, <https://tiny.pl/wzm77> (data dostępu: 10.04.2023).

<sup>17</sup> L. R. Men, *Evolving Research and Practices in Internal Communication*, [w:] *Current Trends and Issues in Internal Communication*, (red.) L. R. Men, A. Tkalac Vercic, Cham 2021, s. 7-9.

<sup>18</sup> Edelman, *The future of corporate communications report*, New York 2021, s. 21, <https://tiny.pl/wbqcc> (data dostępu: 22.04.2023).

<sup>19</sup> T. Fang, J. Hassler, *Globalization, Political Economy, Business and Society in Pandemic Times*, „International Business & Management”, vol. 36 2022, s. 1-12.

<sup>20</sup> Gallagher, *State of the Sector 2022/23*, London 2023, s. 30, <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommsite/state-of-the-sector-2023.pdf> (data dostępu: 22.04.2023).

## Analiza PEST i jej zastosowanie w korporacjach

Mając na uwadze złożoność opisanych wyżej przykładów, a także fakt, że w związku z rosnącą presją społeczną przedsiębiorstwa będą musiały potrafić reagować na kwestie polityczne i społeczne, ważne jest, aby korporacje uwzględniły to w strategiach swoich działań. I choć w świecie VUCA niemożliwe jest, aby firmy z wyprzedzeniem opracowały scenariusze, jak odpowiadać na wszystkie wydarzenia bieżące, to mogą lepiej zrozumieć otoczenie, w którym funkcjonują. Jednym z rozwiązań, które może im w tym pomóc, jest przeprowadzenie analizy PEST. To stosunkowo nowa praktyka wśród przedsiębiorstw, która polega na zmapowaniu swojego otoczenia pod względem 4 czynników makrośrodowiskowych (od których nazwy w języku angielskim powstał wspomniany akronim)<sup>21</sup>:

- P – politycznych (ang. *political*), do których można zaliczyć m.in. politykę podatkową, prawo pracy, ograniczenia handlowe, taryfy czy ogólną stabilność polityczną w danym państwie, w którym operuje firma<sup>22</sup>;
- E – ekonomicznych (ang. *economic*) np. wskaźnik wzrostu gospodarczego, kurs walut, poziom inflacji czy wysokość stóp procentowych na konkretnym rynku<sup>23</sup>;
- S – społecznych (ang. *social*), obejmujących m.in. strukturę i rozkład wiekowy danego społeczeństwa oraz jego postawy, przyzwyczajenia i światopogląd<sup>24</sup>;
- T – technologicznych (ang. *technological*) odnoszących się do poziomu zaawansowania działalności badawczo-rozwojowej w danym państwie,

---

<sup>21</sup> K. Frue, *PEST Analysis Ultimate Guide: Definition, Template, Examples*, Pestle Analysis, 13.09.2020, <https://pestleanalysis.com/pest-analysis/> (data dostępu: 18.05.2023).

<sup>22</sup> Zob. szerzej: Pestle Analysis, *Political Factors Affecting Business*, 24.02.2015, <https://tiny.pl/ch3qx> (data dostępu: 18.05.2023).

<sup>23</sup> Zob. szerzej: T. Bush, *Economic Factors Affecting Business*, Pestle Analysis, 4.07.2016, <https://tiny.pl/ch3qm> (data dostępu: 18.05.2023).

<sup>24</sup> Zob. szerzej: Pestle Analysis, *Social Factors Affecting Business*, 25.02.2015, <https://tiny.pl/ch3qt> (data dostępu: 18.05.2023).

tempa zmian technologicznych czy dostępu do innowacyjnych narzędzi<sup>25</sup>.

Mimo że mogłoby się wydawać, iż wszystkie przedsiębiorstwa mierzą się z podobnymi wyzwaniami i funkcjonują w tej samej rzeczywistości, to każda z firm znajduje się w innym położeniu<sup>26</sup>. Dla przykładu korporacje handlowe są bardziej podatne na czynniki społeczne niż firmy z branż regulowanych, dla których kluczowe znaczenie mają czynniki polityczne. Z kolei dla przedsiębiorstw, które poniosły w przeszłości duże inwestycje i są mocno zadłużone, najbardziej istotne będą natomiast czynniki ekonomiczne<sup>27</sup>. W związku z tym przeprowadzenie własnej analizy PEST może stanowić dla korporacji pierwszy ważny krok ku temu, aby lepiej zrozumieć i reagować na zmienne, niepewne, złożone i niejednoznaczne zjawiska wokół.

Mając na uwadze wszystkie wyzwania, jakie stoją przed sektorem biznesu w świecie VUCA, rozwijanie wiedzy okołobiznesowej staje się dla niego nieuniknione. Co więcej, działania te nie powinny ograniczać się wyłącznie do przeprowadzania analizy PEST, ale też obejmować szeroką grupę pracowników. Nieprzewidywalność sytuacji i konieczność szybkiej reakcji na wydarzenia przez osoby z różnych działów i departamentów sprawiają, że powinni oni być wyposażeni w podstawową wiedzę polityczną, gospodarczą i społeczną niezależnie od swojej specjalizacji. Inicjatywa ta powinna być koordynowana przez korporację, aby przekazywane pracownikom informacje były osadzone w kontekście branży i rynków, na których funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. Choć pojawiają się pierwsze próby takich działań, w tym m.in. organizowanie dedykowanych spotkań o trendach rynkowych, na co zdecydowała się m.in. Grupa Pracuj, czy też wysłanie do pracowników newsletterów o bieżących rozwiązaniach

---

<sup>25</sup> Zob. szerzej: T. Bush, *Technological Factors Affecting Business*, Pestle Analysis, 11.07.2016, <https://tiny.pl/ch3q7> (data dostępu: 18.05.2023).

<sup>26</sup> PEST występuje również w rozszerzonej wersji PESTLE, która uwzględnia dodatkowo dwa czynniki wpływające na firmę: warunki prawne (ang. *legal*) i środowiskowe (ang. *environmental*). Zob. szerzej: K. Frue, *PEST Analysis Ultimate Guide...*, op. cit.

<sup>27</sup> Szczegółowe analizy PEST wybranych korporacji globalnych działających na polskim rynku zob. szerzej: K. Frue, *PEST Analysis of Samsung*, Pestle Analysis, 27.02.2019, <https://pestleanalysis.com/pest-analysis-of-samsung/> (data dostępu: 19.05.2023); K. Frue, *PEST Analysis of Netflix: How Political and the Economy impact the Media Provider*, Pestle Analysis, 14.11.2018, <https://pestleanalysis.com/pest-analysis-of-netflix/> (data dostępu: 19.05.2023).

regulacyjnych mających wpływ na firmę, co praktykuje m.in. spółka Allegro, wciąż potrzebne są rozwiązania na poziomie systemowym. Jednym z nich mogłoby być organizowanie ogólnofirmowych, cyklicznych szkoleń na temat najważniejszych czynników społecznych, gospodarczych i politycznych, kształtujących otoczenie firmy w wymiarze globalnym i lokalnym.

## **2. Umiejętności analityczne, krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów w erze informacji**

Informacja to podstawowe narzędzie dyplomaty, w związku z czym wszystko co związane z jej przetwarzaniem i analizowaniem, stanowi niezbędną umiejętność osób, zajmujących się tą profesją<sup>28</sup>. Również w biznesie staje się ona jednym z kluczowych zasobów strategicznych organizacji, pozwalających na zbudowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. We współczesnej gospodarce informacje wymieniane są bowiem jako czwarty czynnik produkcji – obok ziemi, kapitału i pracy ludzkiej. Choć firmy wdrażają coraz to nowocześniejsze narzędzia służące do skutecznego zarządzania ich obiegiem w organizacji, to nadal w całym tym procesie niezbędny jest czynnik ludzki. Kluczowe są bowiem umiejętności analityczne, krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów na poziomie jednostki, w szczególności biorąc pod uwagę, że zarówno przedsiębiorstwa jako całość, jak i wszyscy pracownicy funkcjonują obecnie w erze informacji<sup>29</sup>.

### **Era informacji w XXI wieku**

Wraz z upowszechnianiem się Internetu, a także dynamicznym rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ang. *Information and Communications Technology*, ICT) na przełomie XX i XXI wieku, przyspieszeniu uległ nie tylko przepływ produktów czy kapitału, ale gwałtownie wzrosła zarówno ilość, jak i dostęp do informacji. Wpłynęło to nie tylko na ułatwienie komunikacji z całym otoczeniem organizacji, ale sprawiło, że informacja stała się również towarem podlegającym kupnie i sprzedaży, a także kluczem do podejmowania

---

<sup>28</sup> Zob. szerzej w rozdziale 1, punkt 3.

<sup>29</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa – Łódź 2001, s. 169.

najważniejszych decyzji biznesowych<sup>30</sup>. W rezultacie stanowi ona obecnie podstawę działalności niemalże wszystkich dziedzin naszego życia, a nowe realia, w jakich znalazło się współczesne społeczeństwo, w literaturze przedmiotu opisywane są pod różnymi pojęciami takimi, jak:

- era *big data* – świat pełen zbioru danych, które charakteryzują się dużą ilością, różnorodnością i prędkością, z jaką są one generowane, gromadzone i przetwarzane w celu uzyskania informacji<sup>31</sup>;
- era wiedzy – rzeczywistość, w której gospodarka nie opiera się wyłącznie na zasobach materialnych<sup>32</sup>, a na produkcji, dystrybucji oraz wykorzystaniu wiedzy i informacji<sup>33</sup>;
- nowa gospodarka – system, w którym dominującą rolę odgrywają przedsiębiorstwa odpowiedzialne za tworzenie, a także dostarczanie na rynek technologii informatyczno-telekomunikacyjnych oraz w którym gospodarka bazuje na coraz większym udziale i wykorzystaniu wiedzy oraz informacji<sup>34</sup>.

Choć terminy te różnią się od siebie i nie należy ich traktować zamiennie, to mają jeden wspólny mianownik, jakim jest kluczowe znaczenie informacji. Również biorąc pod uwagę same pojęcia takie jak: dane, informacja i wiedza, które często potocznie używane są jako synonimy, pomimo że posiadają odmienne definicje<sup>35</sup>, to także informacje stanowią ich łącznik, zgodnie z przedstawioną poniżej grafiką.

---

<sup>30</sup> R. Borowiecki, *Wyzwania globalizacji i nowej gospodarki jako przedmiot badań w nauce o przedsiębiorstwie*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) H. Jagoda, J. Lichtarski, Wrocław 2010, s. 26. Szerzej na temat roli i znaczenia nowych technologii w XXI wieku oraz ich wykorzystania w sferze społecznej i gospodarczej zobacz: I. Jaźwiński (red.), *Nowe technologie w sferze społecznej i gospodarczej*, Szczecin 2020.

<sup>31</sup> S. Kudyba, M. Kwatinetz, *Introduction to the Big Data Era*, [w:] *Big Data, Mining, and Analytics: Components of Strategic Decision Making*, (red.) S. Kudyba, London – New York 2014, s. 1-16.

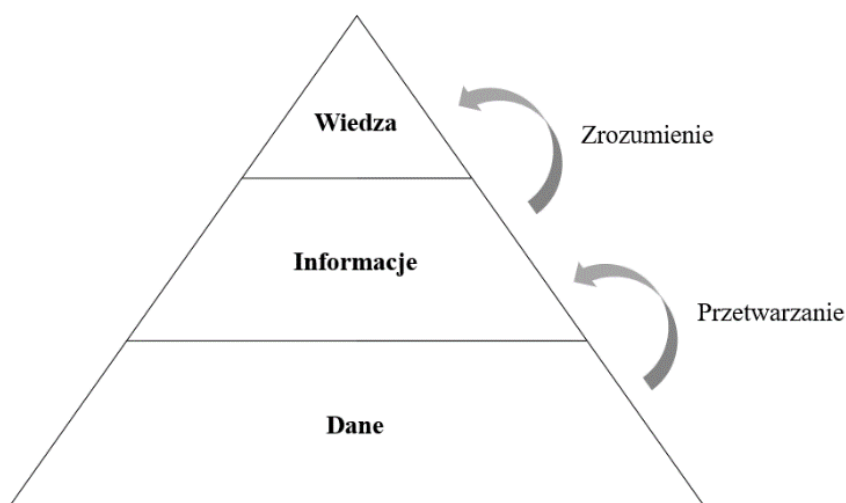
<sup>32</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Warszawa 2007, s. 15-18.

<sup>33</sup> OECD, *The knowledge-based economy*, General Distribution OCDE/GD(96)102, Paris 1996, s. 7, <https://one.oecd.org/document/OCDE/GD%2896%29102/En/pdf> (data dostępu: 10.05.2023).

<sup>34</sup> Ł. Bryl, *Znaczenie „nowej gospodarki” we współczesnych przedsiębiorstwach międzynarodowych*, Poznań 2015, s. 64.

<sup>35</sup> Dane to uporządkowany zbiór nazw oraz wartości liczbowych, służących do opisanego określonego obiektu. Informacje to z kolei grupa danych, które zostały uporządkowane zgodnie z potrzebami odbiorcy. Wiedza jest natomiast ogółem informacji uporządkowanych zgodnie z potrzebami odbiorcy, które mają dla niego wartość poznawczą i/lub praktyczną. Zob. szerzej: M. Wrzosek, *Procesy informacyjne w zarządzaniu organizacją zhierarchizowaną*, Warszawa 2010, s. 30.

**Rysunek nr 2.** Zależność między danymi, informacjami a wiedzą



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Wrzosek, *Procesy informacyjne w zarządzaniu organizacją zhierarchizowaną*, Warszawa 2010, s. 30.

W rezultacie, mówiąc o współczesnej rzeczywistości, najbardziej adekwatne wydaje się używanie pojęcia „era informacji”, oznaczającego świat charakteryzujący się ciągłym rozwojem środków i narzędzi służących do gromadzenia, wyszukiwania oraz przetwarzania informacji, które stały się dobrem niematerialnym i mają charakter zdecentralizowany<sup>36</sup>. Choć dzięki tym zmianom dokonuje się dalszy postęp w wielu obszarach życia, to niosą one ze sobą również problemy. Pomimo że nasze zapotrzebowanie na informacje wzrasta, a ich ilość rośnie w wykładniczym tempie, to jednocześnie możliwości poznawcze człowieka się nie zwiększyły<sup>37</sup>. Doprowadza to do rozwoju zjawiska jakim jest przeciążenie informacyjne (ang. *information overload*), skutkujące ograniczeniem zdolności do rozumienia docierającego przekazu oraz podejmowania na jego podstawie racjonalnych decyzji<sup>38</sup>. W szczególności staje się to wyzwaniem dla środowiska biznesowego, które musi znaleźć równowagę pomiędzy pozyskiwaniem nowych

<sup>36</sup> K. Kazimierz, M. Szczepański, *Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2005, s. 170-176.

<sup>37</sup> P. Gawrysiak, *Cyfrowa rewolucja. Rozwój cywilizacji informacyjnej*, Warszawa 2008, s. 25–26.

<sup>38</sup> M. Belabbes, I. Ruthven, Y. Moshfeghi, D. Rasmussen Pennington, *Information overload: a concept analysis*, „Journal of Documentation”, vol. 79 no. 1, 2023, s. 144-159.



informacji, a możliwością ich zrozumienia i wykorzystania do celów komercyjnych.

### **Znaczenie zarządzania informacjami w przedsiębiorstwie**

Mając na uwadze, jak ważną rolę odgrywają informacje w gospodarce w XXI wieku, zarządzanie nimi stało się jednym z podstawowych zadań współczesnych przedsiębiorstw, w tym w szczególności korporacji transnarodowych, ze względu na szeroką skalę i zasięg ich działania. Ma to bowiem realne przełożenie na ich sytuację finansową, a także pozycję na rynku, co potwierdzają badania akademickie. Zgodnie z nimi firmy, które efektywnie korzystają z danych i analiz do podejmowania decyzji biznesowych, osiągają wyższą produktywność o ok. 6-7%, a także mogą pochwalić się wzrostem rentowności oraz wartości rynkowej<sup>39</sup>. Ponadto uwzględniając fakt, że biznes funkcjonuje w środowisku sieciowym, kluczowe staje się również zaangażowanie interesariuszy w proces wymiany informacji, co wpływa na wzmocnienie przewagi konkurencyjnej danej organizacji<sup>40</sup>.

I choć informacje charakteryzują się coraz większą dostępnością, są w dużej mierze bezpłatne i nieograniczone, to posiadają coraz mniejszą wartość bezpośrednią. Oznacza to, że stają się użyteczne dopiero w momencie ich odpowiedniego wykorzystania<sup>41</sup>. To sprawia, że aby stały się przydatne dla przedsiębiorstwa, firmy muszą posiadać zdolność ich przetwarzania i zastosowania w praktyce biznesowej. Nie wystarczy zatem wdrażanie kolejnych systemów i narzędzi służących do gromadzenia i analizowania informacji, których jest coraz więcej na rynku, i które są chętnie implementowane w organizacjach. Równie ważni są ludzie, którzy będą potrafili się z tymi informacjami obchodzić, wyciągać na ich podstawie wnioski i rozwiązywać problemy. To wszystko

---

<sup>39</sup> E. Brynjolfsson, L. M. Hitt, H. K. Heekyung, *Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?*, Social Science Research Network, b. m. w. 2011, s. 3-5, <https://ssrn.com/abstract=1819486> (data dostępu: 10.05.2023).

<sup>40</sup> J. Bughin, M. Chui, *The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday*, McKinsey, 1.12.2010, <https://tiny.pl/chtgh> (data dostępu: 8.05.2023).

<sup>41</sup> Ibidem.

sprawia, że kompetencje związane z całym spektrum zarządzania informacjami stają się jednymi z najważniejszych we współczesnej gospodarce.

### **Znaczenie kompetencji z obszaru informacji w XXI wieku**

Istnieje wiele źródeł i opracowań koncentrujących się na wyłonieniu tych umiejętności i kompetencji, które będą zyskiwać na znaczeniu w kolejnych latach. Wśród nich można wymienić modele, uwzględniające zmiany zachodzące na świecie i stanowiące kierunek rozwoju dla obecnych i przyszłych pracowników. Jednym z nich jest „*Partnership for 21st Century Learning*” (w skrócie P21), mający na celu określenie najważniejszych kompetencji w XXI wieku na poziomie globalnym. Co ważne, w grupie podmiotów odpowiedzialnych za ich sklasyfikowanie i finansujących projekt, znaleźli się przedstawiciele największych światowych korporacji, w tym m.in. Apple, Cisco, Dell, Microsoft czy SAP. Sprawia to, że opracowanie ma bardzo praktyczny wymiar i odnosi się do realnych potrzeb przedsiębiorstw na rynku pracy<sup>42</sup>. Dotyczy to również następnej inicjatywy „*Assessment and Teaching for the 21st Century Skills*” (w skrócie ATC21S), która ponownie została wsparta przez globalne koncerny, a zawarte w modelu rekomendacje stanowią także punkt odniesienia dla działań w obszarze edukacji podejmowanych przez OECD<sup>43</sup>.

Choć kolejne z dwóch modeli nie były bezpośrednio opracowywane i finansowane przez światowe korporacje, to reprezentanci największych przedsiębiorstw aktywnie uczestniczyli w ich zdefiniowaniu. Dotyczy to zarówno modelu kompetencji „*enGauge*”<sup>44</sup>, jak i „*Seven Survival Skills*”<sup>45</sup>, które koncentrują się na umiejętnościach niezbędnych wśród pracowników wiedzy

---

<sup>42</sup> The Partnership for 21st Century Learning, *P21 Framework Definitions*, b. m. w. 2015, <https://tiny.pl/ch7d3> (data dostępu: 7.05.2023); OECD/CERI, *21st Century Skills: How can you prepare students for the new Global Economy?*, Paris 2008, <https://www.oecd.org/site/educeri21st/40756908.pdf> (data dostępu: 7.05.2023).

<sup>43</sup> CISCO, Intel, Microsoft, *Assessment & Teaching of 21st century skills*, b. m. w. 2010, <https://tiny.pl/ch7f5> (data dostępu: 7.05.2023).

<sup>44</sup> Zob. szerzej: NCREL, Metiri Group, *enGauge 21st Century Skills*, b. m. w. 2003, s. 12.

<sup>45</sup> Zob. szerzej: T. Wagner, *The Global Achievement Gap*, New York 2010, s. 1-42.

(ang. *knowledge workers*), stanowiących coraz liczniejszą i ważną grupę na rynku pracy<sup>46</sup>.

To co łączy wszystkie wspomniane wyżej 4 modele, to nie tylko udział przedstawicieli świata biznesu w ich opracowaniu, ale także fakt, że każdy z nich wśród kluczowych umiejętności i kompetencji, które będą zyskiwać na znaczeniu w XXI wieku, wymieniał te związane z wykorzystaniem i zarządzaniem informacjami, do których można zaliczyć:

- umiejętność znajdowania informacji;
- analityczne myślenie (ang. *analytical thinking*) – oznaczające zdolność do gromadzenia odpowiednich informacji, identyfikowania kluczowych kwestii, które zawierają, a także łączenia i porównywania danych pochodzących z różnych źródeł. To umiejętność patrzenie na informacje zarówno ilościowe, jak i jakościowe w taki sposób, aby dostrzec występujące w nich wzorce<sup>47</sup>;
- krytyczne myślenie (ang. *critical thinking*) – definiowane jako racjonalne i uporządkowane analizowanie, ocenianie oraz rozumienie sytuacji. Jest to również zdolność do przetwarzania i syntetyzowania informacji w takich sposób, który umożliwia świadome podejmowanie decyzji<sup>48</sup>;
- rozwiązywanie problemów (ang. *problem solving*) – składa się z jednej strony z umiejętności obserwacji tj. zbierania danych, rozumowania i interpretowania informacji za pomocą wszystkich zmysłów, a z drugiej strony z krytycznego myślenia, które zastosowane razem pozwalają na znalezienie najlepszego rozwiązania dla danego problemu<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> Pojęcie to odnosi się do osób, które posiadają wysoki poziom wykształcenia i doświadczenia zawodowego, a ich praca opiera się przede wszystkim na tworzeniu, przekazywaniu i praktycznym wykorzystaniu wiedzy. Zob. szerzej: B. Surawski, *Who is a "knowledge worker" – clarifying the meaning of the term through comparison with synonymous and associated terms*, „Management”, vol. 23 no. 1, 2019, s. 106.

<sup>47</sup> H. Rodgers, *Master Analytical Thinking*, b. m. w. 2020, s. 7-9.

<sup>48</sup> J. Heard, C. Scoular, D. Duckworth, D. Ramalingam, I. Teo, *Critical thinking: Definition and Structure*, Melbourne 2020, s. 2, [https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=ar\\_misc](https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=ar_misc) (data dostępu: 11.05.2023).

<sup>49</sup> B. Trilling, C. Fadel, *21st century skills: Learning for Life in Our Times*, San Francisco 2009, s. 50-53.

I choć nie wszystkie z wyżej wymienionych umiejętności zostały wymienione w 4 modelach, to w każdym z nich pojawiają się przynajmniej 2 umiejętności odnoszące się wprost do obszaru informacji, co zostało przedstawione w poniższej tabeli.

**Tabela nr 5.** Kompetencje i umiejętności związane z wykorzystaniem informacji w poszczególnych modelach

Umiejętności i kompetencje	Partnership for 21st Century Learning	ATC21S	enGauge	Seven Survival Skills
Umiejętność znajdowania informacji	x	x		
Analityczne myślenie	x	x	x	
Krytyczne myślenie	x	x	x	x
Rozwiązywanie problemów	x	x	x	x

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Lamri, *Kompetencje XXI wieku*, Warszawa 2021, s. 124-127.

Kierunek rozwoju kompetencji przyszłości można również wywnioskować na podstawie tego, z jakich obszarów firmy zamierzają szkolić swoich pracowników w kolejnych latach, aby byli oni jak najlepiej przygotowani do realiów współczesnej gospodarki. Najobszerniejszym i jednym z najważniejszych źródeł w tym zakresie jest cykliczny raport „Future of Jobs” wydawany przez Światowe Forum Ekonomiczne. Co ważne, ma on bardzo praktyczny wymiar, ponieważ przygotowany jest na podstawie odpowiedzi udzielonych przez firmy, które są największymi globalnymi pracodawcami, a także we współpracy z najbardziej rozpoznawalnymi platformami szkoleniowymi i ogłoszeniowymi na świecie,

takimi jak Coursera, Indeed czy LinkedIn. W najnowszym wydaniu z 2023 roku, które zawiera prognozy dla rynku na lata 2023-2027, to właśnie analityczne myślenie uznane zostało za tę umiejętność, która będzie miała dla biznesu największe znaczenie. 48% firm biorących udział w badaniu zadeklarowało, że zamierza ją rozwijać w swojej organizacji w ciągu najbliższych 5 lat, a 68% przedsiębiorstw uznaje analityczne myślenie za podstawową umiejętność swoich pracowników. Blisko  $\frac{3}{4}$  firm jest również zgodnych, że będzie ona zyskiwała na znaczeniu do 2027 roku. W rezultacie w raporcie szacuje się, że około 10% wszystkich przyszłych inicjatyw szkoleniowych, będzie dotyczyła właśnie analitycznego myślenia<sup>50</sup>.

Informacja staje się strategicznym zasobem korporacji niezależnie od tego, w jakiej części świata dany koncern operuje. Nie tylko może stanowić ona źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ale też przyczynić się do wzrostu rentowności spółki i obniżenia jej kosztów. Jest obecnie tym, czym dawniej w gospodarce były węgiel, ropa czy stal<sup>51</sup>. Co więcej, staje się ona również głównym narzędziem pracy dla niemalże wszystkich pracowników. Podstawowe umiejętności z obszaru zarządzania informacjami, takie jak analiza, krytyczne myślenie czy rozwiązywanie problemów, zyskują bowiem na znaczeniu bez względu na zajmowane stanowisko czy specjalizację. Zarówno globalne badania, jak i modele kompetencji wskazują na to, że trend ten utrzyma się przez kolejne lata.

### **3. Istota kompetencji międzykulturowych w międzynarodowym środowisku pracy**

Multikulturowe otoczenie to codzienna rzeczywistość każdego dyplomaty. W związku z tym znajomość języków obcych i różnic kulturowych są jednymi z niezbędnych kryteriów, jakie muszą spełniać kandydaci do pracy w służbie zagranicznej. Nie wynika to jednak z samej konieczności porozumiewania się

---

<sup>50</sup> World Economic Forum, *Future of Jobs Report*, Geneva 2023, s. 261, <https://tiny.pl/ch75t> (data dostępu: 08.05.2023).

<sup>51</sup> J. Frąś, *Zarządzanie informacją elementem budowania przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21, 2011, s. 29-44.

z partnerami na forum międzynarodowym, ale również z potrzeby rozumienia zwyczajów i kultury w danym państwie, aby dzięki temu dobrze wypełniać swoje zadania<sup>52</sup>. Biorąc pod uwagę jak bardzo zglobalizowana jest współczesna gospodarka, staje się to również niezbędne w środowisku biznesowym. W szczególności dotyczy to korporacji transnarodowych, których istotą jest działalność na wielu rynkach jednocześnie, wśród ludzi o odmiennym języku i kulturze. Jak podkreślają Raymond Saner, Lichia Yiu i Mikael Søndergaard, umiejętność współpracy w międzynarodowym otoczeniu jest także kluczowa w kontekście realizacji dyplomacji biznesowej<sup>53</sup>. I choć najczęściej rozwijanie kompetencji w tym zakresie wymagane jest od osób pełniących funkcje globalne czy też uczestniczących w międzynarodowych grupach projektowych, to potrzeba ta dotyczy obecnie niemalże wszystkich pracowników organizacji<sup>54</sup>. Nawet jeśli ich rola ma charakter lokalny, to nie są w stanie uciec oni od funkcjonowania w międzynarodowym środowisku pracy. Przede wszystkim ze względu na liczne fuzje i przejęcia, które stanowią wyzwanie kulturowe dla pracowników niezależnie od ich stanowiska, a także z powodu obecności ekspatów<sup>55</sup> i współpracy z przedstawicielami Centrów Usług Biznesowych (ang. *Business Services Sector*, BSS), z których rozwiązań chętnie korzystają największe międzynarodowe przedsiębiorstwa.

### **Znaczenie różnic kulturowych podczas fuzji i przejęć**

Fuzje i przejęcia to jedne z najpopularniejszych strategii korporacji, aby rozszerzyć zasięg swojego działania oraz osiągnąć lepsze wyniki biznesowe<sup>56</sup>. Choć zazwyczaj są one poprzedzone wielomiesięcznymi przygotowaniem, firmy mają tendencję, aby w tym czasie koncentrować się przede wszystkim na materialnych kwestiach transakcji: rentowności inwestycji, wskaźnikach

---

<sup>52</sup> Zob. szerzej w rozdziale 1, punkt 3.

<sup>53</sup> R. Saner, L. Yiu, M. Søndergaard, *Business diplomacy management: A core competency for global companies*, „Academy of Management Executive”, vol. 14 no. 1, 2000, s. 15-16.

<sup>54</sup> A. Czarnecka, M. Szymura-Tyc, *The competencies of global managers in multinational corporations*, [w:] *Economy Today. An Interdisciplinary Approach to Contemporary Economic Challenges*, (red.) P. Urbanek, Łódź 2016, s. 223.

<sup>55</sup> Szerzej na temat definicji ekspaty i jego roli w organizacji zobacz w rozdziale 3, punkt 6.

<sup>56</sup> Zob. szerzej w rozdziale 2, punkt 3.

finansowych i udziale w rynku. Pomimo że parametry te podlegają dogłębnej analizie, okazuje się, że wiele fuzji i przejęć kończy się niepowodzeniem. Jedną z tego przyczyn jest zaniedbanie w tym procesie czynników niematerialnych, takich jak komunikacja, plan integracji czy różnice organizacyjne pomiędzy firmami, które mają ogromny wpływ na sukces całego przedsięwzięcia<sup>57</sup>. Jak wynika bowiem z badań naukowych, aż około 70-90% fuzji i przejęć nie przynosi spodziewanych korzyści z powodu „kwestii kulturowych”<sup>58</sup>. W szerszym kontekście dotyczy to kultury organizacyjnej, która różni się w firmach biorących udział w fuzji i przejęciach. Edgar Schein definiuje ją jako zespół reguł i niepisanych zasad współżycia w organizacji, które muszą zostać nabyte również przez jej nowych członków<sup>59</sup>. Z kolei wśród czynników, które mają kluczowy wpływ na kształt kultury organizacyjnej wymienia się przede wszystkim kulturę narodową<sup>60</sup>.

Jednym z pionierów, który zasłynął z badania zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a kulturą narodową, był holenderski psycholog społeczny Geert Hofstede. W wyniku badań, które przeprowadził na przełomie lat 60. i 70. XX wieku wśród pracowników korporacji IBM zatrudnionych w 70 krajach na świecie, wyodrębnił wymiary kultury, które różnicują poszczególnych członków organizacji i są charakterystyczne dla danej narodowości. Sprawiają one, że pracownicy pochodzący z różnych części świata będą mieli odmienne wzorce myślenia, odczuwania czy zachowywania się w miejscu pracy<sup>61</sup>. Do wymiarów kultury zaliczył bowiem:

---

<sup>57</sup> S. Idris, R. Wahab, A. Jaapar, *Corporate Cultures Integration and Organizational Performance: A Conceptual Model on the Performance of Acquiring Companies*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, no. 172, 2015, s. 591-592.

<sup>58</sup> G. Kenny, *Dont't Make This Common M&A Mistake*, Harvard Business Review, 16.03.2020, <https://hbr.org/2020/03/dont-make-this-common-ma-mistake> (data dostępu: 7.05.2023).

<sup>59</sup> E. H. Schein, *Organization culture and leadership*, San Francisco 2004, s. 12.

<sup>60</sup> Do pozostałych czynników wewnętrznych i zewnętrznych mających wpływ na kształt kultury organizacyjnej zalicza się m.in. profil pracowników (ich wiek, płeć, wykształcenie i wcześniejsze doświadczenia), charakter firmy (jej misję, wizję, wartości oraz strategię), a także rodzaj rynku, na którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo (w tym panujące na nim warunki demograficzne, prawne i ekonomiczne). Zob. szerzej: K. Czainska, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Poznań 2013.

<sup>61</sup> M. Czerwonka, *Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede*, [w:] *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, (red.) J. Ostaszewski, Warszawa 2015, s. 282.

- dystans władzy (ang. *Power Distance Index*, PDI) – oznaczający różny stopień akceptowania autorytarności władzy;
- kolektywizm i indywidualizm (ang. *Individualism*, IDV) – mówiące o tym, na ile dla danej osoby liczy się bardziej dobro jednostki czy ogółu;
- męskość i kobiecość (ang. *Masculinity*, MAS) – pokazujące zróżnicowane podejście do ról poszczególnych płci;
- unikanie niepewności (ang. *Uncertainty Avoidance Index*, UAI) – odnoszące się do tego, w jakim stopniu reprezentanci danej kultury odczuwają dyskomfort w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych.

Z czasem zostały one rozszerzone o dwa kolejne wymiary, jakimi są:

- orientacja długoterminowa (ang. *Long Term Orientation*, LTO) – wskazująca czy osoby danej narodowości w pierwszej kolejności koncentrują się na przeszłości, teraźniejszości czy przyszłości;
- przyzwolenie (ang. *Indulgence*, IVR) – mówiące o stopniu akceptacji na uleganie swoim impulsom<sup>62</sup>.

W rezultacie im bardziej kultura organizacyjna jest w zgodzie z kulturą narodową pracowników, tym większym cieszy się ona poziomem akceptacji. Biorąc jednak pod uwagę stopień umiędzynarodowienia korporacji transnarodowych, trudno jest zachować taką spójność na poziomie całej organizacji. W ramach przedsiębiorstwa oddziałują na siebie bowiem zarówno kultura narodowa kraju pochodzenia firmy, w której zlokalizowana jest centrala, jak i kultury poszczególnych filii, a także osób zatrudnionych z krajów trzecich<sup>63</sup>.

Pamiętając jednak jak ważną rolę odgrywa czynnik kulturowy podczas fuzji i przejęć oraz na jak wiele aspektów pracy mogą wpływać różnice kulturowe w codziennej pracy, na co wskazują wymienione wyżej wymiary kultury, wdrożenie działań mających na celu uwzględnienie różnych narodowości powinno

---

<sup>62</sup> Zob. szerzej: G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2011.

<sup>63</sup> S. Białas, *Kultura kraju pochodzenia kapitału a kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach zagranicznych działających w Polsce*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 4 (26), 2012, s. 71-72.



być niezbędnym elementem podczas ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Z drugiej strony, uwzględniając fakt, że środowisko pracy tworzą jej pracownicy, a firma ma ograniczony wpływ na finalny kształt jej kultury organizacyjnej, kluczowe jest rozwijanie wśród nich umiejętności współpracy w międzynarodowym otoczeniu.

### **Wyzwania kulturowe we współpracy z ekspatami**

Kolejnym z przykładów, który obrazuje złożoność kulturową korporacji i związane z tym wyzwania, jest mobilność ekspertów. Choć oddelegowywanie ekspertów do innych zagranicznych oddziałów firmy niesie dla przedsiębiorstwa wiele korzyści biznesowych, w tym pozwala m.in. na wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy jej centralną a filiami, to przysparza również trudności na tle kulturowym. Dotyczy to zarówno osób przybywających do nowego oddziału, jak i jej miejscowych pracowników, co potwierdzają m.in. badania przeprowadzone na polskim rynku.

Z punktu widzenia ekspertów największym problemem, z jakim się mierzą w nowej lokalizacji, są kwestie językowe, na co wskazało 60% z nich. Na kolejnym miejscu umieścili oni natomiast kwestie formalne związane z odmiennymi przepisami prawno-podatkowymi, a także panującą biurokracją, co jest uciążliwe dla 52% ankietowanych. Z kolei dla osób współpracujących z ekspertami największym wyzwaniem są kwestie związane z odmiennością kulturową, w tym:

- po pierwsze trudności komunikacyjne – wynikające zarówno z nieznaności miejscowego języka przez osobę oddelegowaną do oddziału, jak i jej odmiennych zachowań werbalnych i niewerbalnych, co podkreśliło 24% ankietowanych;
- po drugie różnice w postawie wobec pracy – związane z odmiennym podejściem do czasu czy też formalizacji relacji interpersonalnych, stanowiące problem dla 20% osób biorących udział w badaniu;
- po trzecie inny stopień ujawniania emocji – wpływający na efektywność współpracy i wzajemne zrozumienie, na co wskazało 15% badanych;

- po czwarte niedostateczny poziom wiedzy – dotyczący oprócz niezajomości kwestii prawno-formalnych w danym państwie, także niezrozumienia dominującej religii czy obowiązujących zwyczajów, co zauważyło 14% ankietowanych<sup>64</sup>.

W związku z powyższym, aby programy dla ekspatów okazały się efektywne dla organizacji, niezbędne jest zadbanie o odpowiednie przygotowanie kulturowe pracowników, na których one wpływają. Biorąc pod uwagę osoby wysłane do zagranicznego oddziału, ważne jest zatem, aby nie tylko wykazywały się one odpowiednią znajomością języków obcych – co stanowi obecnie podstawę do zakwalifikowania się do wyjazdu (jednak głównie dotyczy to znajomości języka angielskiego), ale też aby dany ekspert był dopasowany kulturowo do miejsca, w którym obejmie nową rolę – zarówno pod względem wiedzy, wcześniejszego doświadczenia międzynarodowego, jak i jego predyspozycji do współpracy z przedstawicielami innych narodowości<sup>65</sup>. Z drugiej strony nie należy zapominać w tym procesie o lokalnych pracownikach oddziału, którzy również mierzą się z wieloma trudnościami w związku z obecnością zagranicznych pracowników korporacji. W ich wypadku ważne jest rozwijanie świadomości na temat różnych wymiarów kultury czy też przybliżenie kultury kraju pochodzenia korporacji, ponieważ to z centrali najczęściej oddelegowywani są zagraniczni ekspaci.

### **Multikulturowość w Centrach Usług Biznesowych**

Obszarem, który najbardziej obrazuje multikulturowość współczesnego środowiska pracy są Centra Usług Biznesowych. Korporacje chcąc optymalizować koszty swojego działania, a także aby usprawnić wewnętrzne procesy w skali globalnej, decydują się na tworzenie wyodrębnionych jednostek organizacyjnych, które realizują zadania przedsiębiorstwa m.in. w zakresie księgowości, HR, finansów, IT, obsługi zamówień czy zakupów. Nazywane są one Centrami Usług Wspólnych (ang. *Shared Services Centers*, SSC) gdy mają charakter głównie operacyjny, bądź też Globalnymi Centrami Usług Biznesowych (ang. *Global*

<sup>64</sup> I. Bień, *Ekspaci w Polsce – charakterystyka...*, op. cit., s. 174-175.

<sup>65</sup> S. Przytuła, *Dylematy w doborze menedżerów na kluczowe stanowiska w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2009, s. 36-39.

*Business Services*, GBS), jeśli ich świadczenia są bardziej rozbudowane i obejmują m.in. obsługę klienta<sup>66</sup>. Z drugiej strony korporacje chętnie korzystają też ze wsparcia w obszarze procesów biznesowych ze strony zewnętrznych dostawców, którzy świadczą usługi w ramach Centrów Outsourcingowych (ang. *Business Processing Outsourcing*, BPO), IT (ang. *Information Technology*) bądź zajmują się pracami badawczo-rozwojowymi (ang. *Research & Development Centers*, R&D). Z racji globalnego zasięgu działania wszystkich podmiotów zaliczanych do sektora Centrum Usług Biznesowych (SSC, GBS, BPO, IT i R&D), w ich szeregach zatrudniani są głównie obcokrajowcy. To wszystko sprawia, że obszar ten charakteryzuje się bardzo dużą multikulturowością, co potwierdzają dane dotyczące tego sektora na rynku polskim, na którym zlokalizowanych jest 70% wszystkich Centrów Usług Biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej<sup>67</sup>.

Polska jest liderem w regionie nie tylko pod względem liczby centrów, których jest ponad 1300, ale także uwzględniając poziom zatrudnienia w branży, który na koniec I kwartału 2022 roku przekroczył 400 300 pracowników. Jest również miejscem, w którym chętnie lokalizują swoje placówki przede wszystkim zagraniczne przedsiębiorstwa. Ich udział w rynku wynosi 82,6%, pochodzą one z 46 państw, a wśród nich znajdują się aż 102 podmioty z listy „Fortune 500”. Zarówno bardzo duży poziom umiędzynarodowienia centrów działających w Polsce oraz sama istota ich działania przekładają się na wysoki odsetek cudzoziemców pracujących w tych podmiotach, jak i liczbę języków, którymi się oni posługują. Szacuje się, że liczba obcokrajowców zatrudnionych w centrach usługowych w całym kraju przekracza 55 400 osób, czyli stanowi blisko 14% ogółu pracowników sektora. Ponadto w związku z tym, że większość centrów świadczy usługi w skali globalnej, co zostało przedstawione na poniższym rysunku, w centrach tych używanych jest średnio 7 języków, przy czym

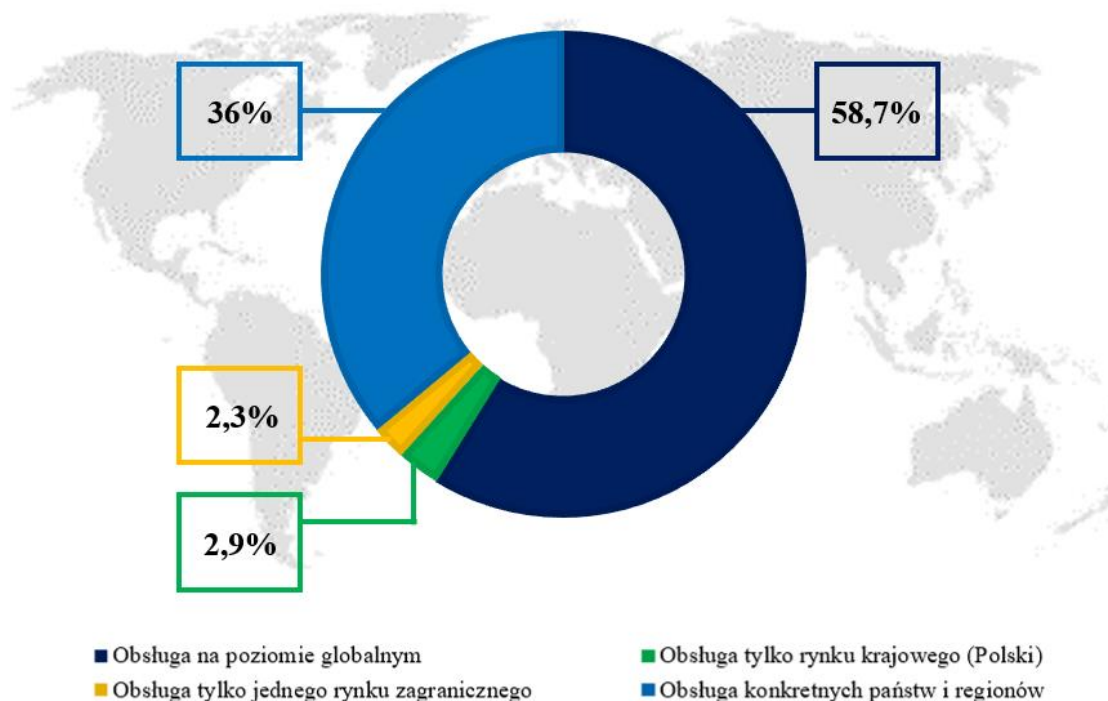
---

<sup>66</sup> PWC, *Shared Service Centres*, <https://www.pwc.pl/en/services/consulting/shared-service-centres.html> (data dostępu: 18.05.2023); Deloitte, *Analytics in Shared Services and GBS*, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/ce-deloitte-uk-analytics-in-shared-services.pdf?logActivity=true> (data dostępu: 18.05.2023).

<sup>67</sup> Polska Agencja Inwestycji i Handlu, *Sektor BSS – Business Services Sector*, <https://www.paih.gov.pl/sektory/bss> (data dostępu: 24.04.2023).

w najbardziej rozbudowanych podmiotach działających w Polsce liczba ta wzrasta do 36<sup>68</sup>.

**Rysunek nr 3.** Zasięg działania Centrów Usług Biznesowych w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022*, Warszawa 2022, s. 38, <https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf> (data dostępu: 1.05.2023).

Dotychczasowy wzrost zatrudnienia w tym sektorze, szacowany w Polsce pomiędzy 15 a 20% rocznie<sup>69</sup>, a także prognozy na przyszłość wskazują, że obszar Centrum Usług Biznesowych będzie nie tylko dalej się dynamicznie rozwijał, ale także ulegał coraz większemu umiędzynarodowieniu. Jak podkreśla Paweł Splawski, pełniący rolę partnera w Global Business Services w Europie Środkowej

<sup>68</sup> Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022*, Warszawa 2022, s. 23, <https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf> (data dostępu: 1.05.2023).

<sup>69</sup> PAIH, *Sektor BSS – Business Services...*, op. cit.

w firmie Deloitte, złożoność sektora będzie wzrastać, a jego zasięg działania stawać coraz bardziej rozległy<sup>70</sup>. Z kolei jak wskazuje raport KPMG „Sourcing Trend Radar 2022”, przybliżający w sposób kompleksowy trendy w obszarze usług biznesowych, ze względu na wysoki wskaźnik rotacji w tym sektorze, korporacje będą musiały poszerzyć zasięg geograficzny poszukiwań nowych pracowników<sup>71</sup>. Może to przełożyć się na jeszcze większy odsetek obcokrajowców zatrudnionych w centrach SSC, GBS, BPO, IT i R&D, co z kolei zwiększy poziom umiędzynarodowienia środowiska pracy. Stanie się to wyzwaniem zarówno dla samych organizacji działających w tym sektorze, jak i pracowników korporacji, którzy współpracują z tymi podmiotami.

### **Istota kompetencji międzykulturowych**

Postępująca złożoność kulturowa korporacyjnego środowiska pracy za sprawą fuzji i przejęć, programów dla ekspatów czy rozwoju Centrum Usług Biznesowych sprawiają, że kluczowe staje się rozwijanie kompetencji międzykulturowych wśród pracowników globalnych przedsiębiorstw. Pomimo iż od wielu lat stanowią one przedmiot zainteresowań wielu badaczy, wciąż toczy się dyskusja nad ich istotą. Prekursorzy zajmujący się tym zagadnieniem, określali kompetencje międzykulturowe jako kompozycję 3 głównych umiejętności: radzenia sobie ze stresem, skutecznego komunikowania się i nawiązywania relacji<sup>72</sup>. Z kolei jedna z bardziej obszernych definicji wskazuje, że jest to zdolność rozumienia sytuacji międzykulturowych i umiejętność adaptacji do nich. Są one rozwijane poprzez zwiększanie świadomości na temat własnej kultury, znajomość norm i wartości innych kultur, tolerancję różnorodności, unikanie etnocentryzmu, poznawanie sposobów na radzenie sobie z lękiem i niepewnością, a także kształtowanie empatii i gotowości do współpracy w heterogenicznym środowisku pracy<sup>73</sup>. Biorąc pod uwagę, jak szeroki jest to zbiór, warto go uprościć i przedstawić poprzez pryzmat

---

<sup>70</sup> Deloitte, *Polska w czołówce preferowanych lokalizacji dla Centrów Usług Wspólnych*, 17.06.2021, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Polska-w-czolowce-preferowanych-lokalizacji-dla-Centrow-Uslug-Wspolnych.html> (data dostępu: 03.05.2023).

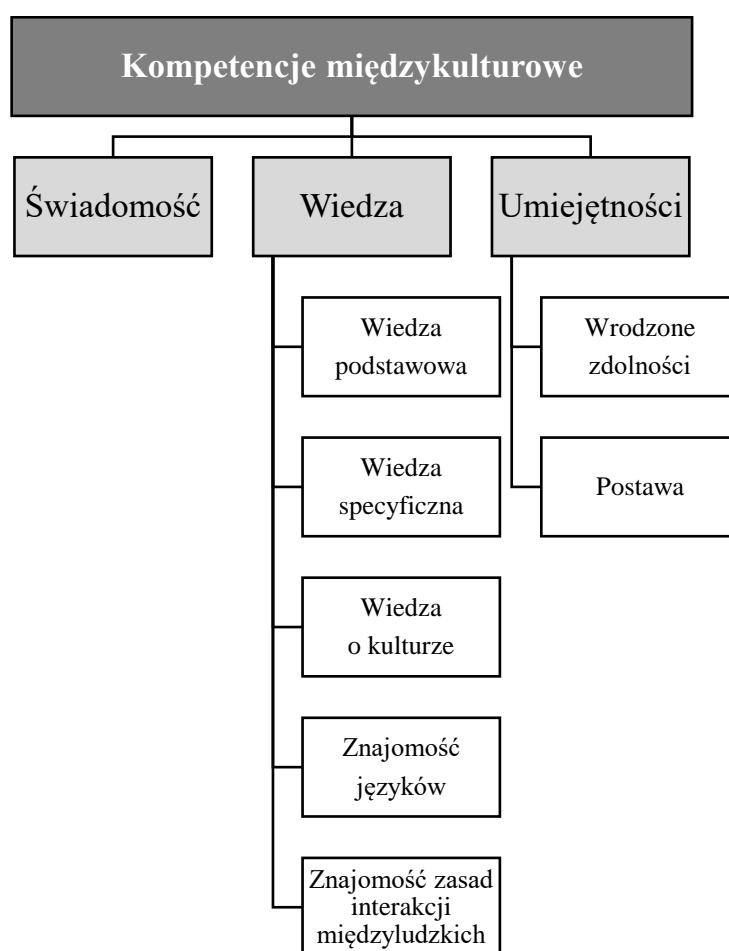
<sup>71</sup> KPMG, *Sourcing Trend Radar 2022*, b. m. w. 2022, s. 5, <https://tiny.pl/chcnd> (data dostępu: 02.05.2023).

<sup>72</sup> Zob. szerzej: Ch. Chi Yue, L. Walter, D. Matsumoto, W. Colleen, *Cross-Cultural Competence: Theory, Research, and Application*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, vol. 44 issue 6, 2013, s. 843-848.

<sup>73</sup> A. Czarnecka, M. Szymura-Tyc, *The competencies of global...*, op. cit., s. 226.

głównych elementów składających się na kompetencje międzykulturowe, które zostały zaproponowane przez Geerta Hofstede i zaprezentowane na poniższym schemacie<sup>74</sup>.

**Schemat nr 3.** Model kompetencji międzykulturowych Geerta Hofstede



Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks 2001, s. 428.

Tak szeroki zakres wiedzy i umiejętności, jaki należy osiągnąć, aby skutecznie współpracować w międzynarodowym otoczeniu sprawia, że rozwijanie kompetencji międzykulturowych stanowi wyzwanie dla organizacji. Nie posiadają

<sup>74</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks 2001, s. 428.

one bowiem rozbudowanych programów szkoleniowych, które w pełni adresowałyby te wszystkie potrzeby. Z drugiej strony, jak wynika z badań naukowych, przedstawiciele największych globalnych firm dostrzegają potrzebę ich rozwijania w organizacji. 54% ankietowanych uważa, że kompetencje międzykulturowe są krytyczne dla firmy, dla 38% są one ważne, a tylko 5% nie dostrzega ich wagi w przedsiębiorstwie<sup>75</sup>. Biorąc przy tym pod uwagę umieszczenie przez Światowe Forum Ekonomiczne znajomości języków obcych (ang. *multi-lingualism*) na liście tych umiejętności, które będą zyskiwać na znaczeniu w ciągu najbliższych 5 lat, złożoność kulturowa środowiska pracy będzie tylko rosła, a wraz z nią potrzeba, aby przygotować do niej pracowników organizacji<sup>76</sup>.

Uwzględniając cały szereg przytoczonych wcześniej przykładów świadczących o pogłębiającej się multikulturowości otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego korporacji, a także fakt, że ma ona bardzo duży wpływ na efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, rozwijanie kompetencji międzykulturowych staje się niezbędne wśród szerokiej grupy pracowników niezależnie od ich roli i stanowiska. Choć wcześniej praca w międzynarodowym otoczeniu była przede wszystkim postrzegana przez pryzmat konieczności znajomości języka obcego, w tym w szczególności języka angielskiego, który jest najpopularniejszy w środowisku korporacyjnym<sup>77</sup>, obecnie jest to niewystarczające. Do skutecznej współpracy w międzynarodowym otoczeniu potrzebne jest cały szereg kompetencji międzykulturowych składających się z postaw, umiejętności i wiedzy. Pomimo, że powinny być one rozwijane indywidualnie przez pracowników, to dużą w tym rolę mają do odegrania również same korporacje. Dzięki stworzeniu dedykowanych programów szkoleniowych, są one bowiem w stanie nadać dodatkowy kontekst: jaka jest specyfika danego

---

<sup>75</sup> V. Chernova, A. Chernov, T. Komarova, *Cross-Cultural Competence of Employees of International Companies in Terms of Fourth Industrial Revolution*, „Advances in Economics, Business and Management Research”, vol. 119, 2020, s. 125-128.

<sup>76</sup> World Economic Forum, *Future of Jobs Report...*, op. cit., s. 282.

<sup>77</sup> Zob. szerzej: A. Kankaanranta, P. Karhunen, L. Louhiala-Salminen, *English as corporate language in the multilingual reality of multinational companies*, „Multilingua: Journal of Cross-Cultural and Interlanguage Communication”, no. 37 (4), 2018, s. 331-351.

przedsiębiorstwa, jaki jest zasięg geograficzny działania korporacji oraz które kultury narodowe w niej dominują.

#### **4. Znaczenie kompetencji miękkich w biznesie**

Jednym z fundamentów pracy dyplomaty jest utrzymywanie relacji i wywieranie wpływu na szeroką grupę odbiorców, w związku z czym niezbędne jest posiadanie przez nich szeroko rozwiniętych zdolności m.in. w zakresie komunikacji, negocjacji czy perswazji składających się na kompetencje miękkie (ang. *soft skills*). Są one na tyle ważne, że stanowią jedno z podstawowych kryteriów, jakie należy spełnić podczas rekrutowania się na aplikację dyplomatyczno-konsularną<sup>78</sup>. Mając na uwadze zmiany, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat w gospodarce, która staje się coraz bardziej sieciowa i w której praca nie ogranicza się wyłącznie do wykonywania powtarzalnych czynności, kompetencje te zyskują na znaczeniu również w środowisku biznesowych, w tym w szczególności w korporacjach międzynarodowych. Z racji złożoności swojego otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego, osoby zatrudnione w jej szeregach muszą nieustannie współpracować z wieloma interesariuszami, a także poruszać się w zagadnieniach z różnych dziedzin. Przez to konieczne jest posiadanie przez nie szeroko rozwiniętych kompetencji osobistych i społecznych<sup>79</sup>.

#### **Istota kompetencji miękkich**

Kompetencje miękkie choć są popularnym terminem, używanym powszechnie zarówno w kontekście życia osobistego, jak i zawodowego, to są trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Stanowią one przedmiot zainteresowań wielu badaczy, którzy w zależności od przyjętego modelu, do tej kategorii zaliczają całe spektrum umiejętności komunikacyjnych, językowych, behawioralnych, i przywódczych czy też dotyczących prowadzenia skutecznej konwersacji (aktywnego słuchania oraz wyrażania swoich myśli), osobistej prezentacji,

---

<sup>78</sup> Zob. szerzej w rozdziale 1, punkt 3.

<sup>79</sup> A. Bennet, D. Bennet, *Organizational Survival in the New World*, London – New York 2011, s. 213-226; G. W. Mitchell, L. B. Skinner, B. J. White, *Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators*, „Delta Pi Epsilon Journal”, vol. 52 no. 1, 2010, s. 43-53.



publicznych wystąpień, zarządzania czasem, współpracy z mediami, pracy w zespole, pozytywnego nastawienia, zorientowania na cel oraz pewności siebie<sup>80</sup>. Z kolei przedstawiciele biznesu, zapytani o elementy kompetencji miękkich w badaniach przeprowadzonych przez Marcel Robles wskazali, że należą do nich oprócz umiejętności społecznych, komunikacyjnych i pracy zespołowej również takie atrybuty jak uczciwość, uprzejmość, odpowiedzialność, pozytywne nastawienie, profesjonalizm, elastyczność oraz etyka pracy<sup>81</sup>. To wszystko sprawia, że trudno jest wskazać na jedną, a zarazem kompletną listę umiejętności, wiedzy i postaw, składających się na kompetencje miękkie. Biorąc pod uwagę ich złożoność, bardziej zasadne wydaje się więc przedstawienie ich za pomocą cech odróżniających je od innych kompetencji. Mają one bowiem charakter:

- behawioralny – odnoszą się do tego, jak dana osoba wchodzi w interakcje z innymi i reaguje na określone sytuacje. Wpływają na myśli, działania i emocje jednostki;
- ogólny – możliwe jest ich zastosowanie w każdej dziedzinie życia. Są powszechne i uniwersalne;
- transsytuacyjny – przydają się niezależnie od rodzaju sytuacji – zarówno aby zbudować pozytywne relacje, jak i podczas radzenia sobie z napotkanymi trudnościami;
- nietechniczny – ich istotą jest elastyczność, a nie opieranie się na skomplikowanych formułach i procedurach;
- niematerialny – nie da się ich jednoznacznie zmierzyć<sup>82</sup>.

Można również wskazać, że składają się na dwie grupy kompetencji:

- intrapsychicznych / osobistych – nad którymi dana osoba może pracować samodzielnie;

---

<sup>80</sup> T. Chaudhari T., *Soft Skills: Types, Characteristics and Importance*, „Journal of Commerce & Trade”, vol. 16 no. 2, 2022, s. 10-11.

<sup>81</sup> M. Robles, *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*, „Business and Professional Communication Quarterly”, vol. 75 issue 4, 2012, s. 453–465.

<sup>82</sup> T. Chaudhari T., *Soft Skills: Types, Characteristics...*, op. cit.

- interpersonalnych / społecznych – rozwijanych w kontaktach z innymi ludźmi<sup>83</sup>.

Ponadto przedstawienie ich istoty często dokonuje się również poprzez porównanie z umiejętnościami twardymi (ang. *hard skills*) gdzie:

- kompetencje miękkie – nie są związane z określoną profesją, mają uniwersalny charakter;
- kompetencje twarde – odnoszą się bezpośrednio do wykonywanej pracy, wymagają posiadania specjalistycznej wiedzy, są mierzalne i łatwe do zaobserwowania<sup>84</sup>.

Mając na uwadze zaprezentowaną wyżej charakterystykę, całościową istotę kompetencji miękkich najlepiej wydaje się zatem oddawać definicja zaproponowana przez Komisję Europejską, zgodnie z którą jest to zbiór przekrojowych umiejętności mających zastosowanie w różnych zawodach i sektorach, a także odnoszących się do kompetencji osobistych i społecznych<sup>85</sup>.

### ***Od soft skills do power skills***

Ze względu na swoją złożoność, a także fakt, że jednym z głównych atrybutów kompetencji miękkich jest możliwość ich wykorzystania do budowania trwałych relacji międzyludzkich, które są kluczowe we współczesnej gospodarce sieciowej, mają one bardzo duże znaczenie w środowisku biznesowym. Zgodnie z analizami przeprowadzonymi na Uniwersytecie Harvarda, są one w 85% odpowiedzialne za osiągnięcie przez daną osobę sukcesu zawodowego, a tylko 15% zależy od wiedzy technicznej. Wyniki te są bardzo zbliżone do rezultatów badań przeprowadzonych przez Instytut Stanforda i Fundację Carnegie Mellon wśród dyrektorów generalnych firm z listy Fortune 500, gdzie proporcje te rozłożyły się 75% do 25% na korzyść kompetencji miękkich<sup>86</sup>. O tym jak ważną rolę odgrywają one

---

<sup>83</sup> B. Cimatti, *Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises*, „International Journal for Quality Research”, vol. 10 issue 1, 2016, s. 97-100.

<sup>84</sup> Ibidem.

<sup>85</sup> European Commission, *EU Skills Panorama – soft skills*, <https://tiny.pl/cxhbg> (data dostępu: 20.05.2023).

<sup>86</sup> S. Vasanthakumari, *Soft skills and its application in work place*, „World Journal of Advanced Research and Reviews”, vol. 3 issue 2, 2019, s. 66-72.

w przedsiębiorstwach, świadczy również lista wymagań stawianych kandydatom ubiegającym się o pracę. W 2022 roku, na przestrzeni tylko trzech miesięcy, kompetencje miękkie były wymienione w 78% ofert opublikowanych na portalu LinkedIn, w tym w szczególności umiejętności komunikacyjne, które pojawiły się w 45% ogłoszeń<sup>87</sup>.

Uwzględniając jak duże znaczenie mają kompetencje miękkie w życiu zawodowym, zdaniem przedstawicieli jednej z największych na świecie platform edukacyjnych Udemy, z której usług korzysta większość globalnych koncernów tj. Coca-Cola, Volkswagen, Netflix czy Apple, ich nazwa jest nieadekwatna do roli i istoty jaką mają. Uważają, że stwierdzenie „miękkie” dyskredytuje znaczenie tych kompetencji, nie oddaje trudności, jakie wiążą się z ich opanowaniem, a także wysiłku i czasu potrzebnego, aby je rozwinąć wśród pracowników organizacji. Jednocześnie bez ich posiadania nie da się skutecznie podejmować decyzji, organizować pracy zespołów, prowadzić negocjacji czy też szerzej odnieść sukcesu w środowisku biznesowym<sup>88</sup>. W związku z tym ukuli oni termin *power skills*<sup>89</sup>, który coraz częściej pojawia się w publikacjach w miejsce pojęcia *soft skills* i ma lepiej odzwierciedlać wagę umiejętności, które się na nie składają.

Zdaniem pomysłodawców tej zmiany, a także liderów z branży uczenia się i rozwoju (ang. *Learning & Development*, L&D), nowa nazwa lepiej przystaje również do obecnych trendów, zgodnie z którymi kompetencje te stają się niezbędne także w branżach kładących dotychczas nacisk na wiedzę i umiejętności techniczne. Potwierdza to nie tylko globalny raport firmy Udemy „The 2022 Workplace Learning Trends”, ale także wypowiedź jednego z przedstawicieli korporacji NTT Data, działającej również na polskim rynku, która świadczy usługi informatyczne i konsultingowe. Podkreślił on, że pomimo technicznego profilu organizacji, firma zmienia podejście do postrzegania kluczowych kompetencji

---

<sup>87</sup> LinkedIn, *Learn Top Skills to Help You Future-Proof Your Career*, 1.09.2022, <https://tiny.pl/chlmw> (data dostępu: 3.05.2023).

<sup>88</sup> N. Runyon, *Why “power skills” is the new term for soft skills in the hybrid work world*, Thomson Reuters Institute, 18.02.2022, <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/power-skills-rebranding/> (data dostępu: 13.05.2023).

<sup>89</sup> W bezpośrednim tłumaczeniu na język polski oznacza on „kompetencje mocy”. Jednocześnie ze względu na fakt, że tłumaczenie to nie oddaje w pełni istoty tego stwierdzenia, w większości publikacji używana jest wyłącznie anglojęzyczna wersja, na co również zdecydowała się autorka w niniejszej pracy.

wśród pracowników. O ile wcześniej koncentrowała się na rozwoju umiejętności technicznych, obecnie rozwijanie kompetencji miękkich / *power skills* stało się dla niej kluczowe niezależnie od roli danej osoby<sup>90</sup>. Ma to również odzwierciedlenie w raporcie stworzonym przez McKinsey Global Institute. Pokazuje on, że nie ma znaczenia sektor przedsiębiorstwa, region geograficzny jego działania czy stanowisko zajmowane przez daną osobę. Każdy pracownik potrzebuje obecnie zestawu *power skills*, aby móc:

- po pierwsze nieść wartość w coraz bardziej zautomatyzowanym świecie;
- po drugie skutecznie działać w złożonym otoczeniu;
- po trzecie elastycznie dostosowywać się do nowych sposobów pracy i technologii<sup>91</sup>.

Dane Udemy obrazują ponadto nie tylko wagę tych kompetencji w przekroju całej organizacji, ale także gwałtowny wzrost zainteresowania nimi na przestrzeni ostatnich 4 lat, w szczególności kursami z zakresu komunikacji, pracy zespołowej, przywództwa czy współpracy. Zdaniem przedstawicieli firmy, wszystko wskazuje również na to, że trend ten powinien się utrzymywać również w kolejnych latach<sup>92</sup>.

### **Wpływ pandemii COVID-19 na zapotrzebowanie na kompetencje miękkie**

Dynamiczny zmiany, jakie zaszły w otoczeniu korporacji za sprawą pandemii COVID-19 sprawiły, że pracownicy w krótkim czasie musieli nauczyć się zmagać z nowymi wyzwaniami. Postępująca cyfryzacja, rozwój pracy zdalnej, a także konieczność odnalezienia się w zmieniającej się rzeczywistości przyspieszyły więc zapotrzebowanie na nowe umiejętności w środowisku biznesowym. Zdaniem przedstawicieli przedsiębiorstw, najlepszym sposobem na ich uzupełnienie nie było zatrudnianie nowych pracowników, ale przekwalifikowanie obecnych.

---

<sup>90</sup> Udemy Business, *2022 Workplace Learning Trends Report*, b. m. w. 2022, s. 2-4, [https://info.udemy.com/rs/273-CKQ-053/images/2022\\_Workplace\\_LearningTrends\\_Report.pdf](https://info.udemy.com/rs/273-CKQ-053/images/2022_Workplace_LearningTrends_Report.pdf) (data dostępu: 11.05.2023).

<sup>91</sup> M. Dondi, J. Klier, F. Panier, J. Schubert, *Defining the skills citizens will need in the future world of work*, McKinsey Global Institute, 25.06.2021, <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work> (data dostępu: 10.05.2023).

<sup>92</sup> Udemy Business, *2022 Workplace Learning Trends...*, op. cit., s. 7.

W rezultacie 69% organizacji biorących udział w globalnej ankiecie firmy McKinsey zdecydowała się na podnoszenie kwalifikacji członków swojej organizacji, z czego główny nacisk kładli na rozwój kompetencji miękkich. Wśród nich dominowały umiejętności społeczne i kompetencje emocjonalne, na które zapotrzebowanie podwoiło się na przestrzeni roku. Utrzymywanie się zmienności i nieprzewidywalności współczesnego otoczenia wskazuje ponadto, że trend ten nie powinien ulec zmianie w najbliższych latach<sup>93</sup>.

Mając na uwadze przeprowadzoną w podrozdziale analizę, kompetencje miękkie nie tylko zyskują na tle wiedzy i umiejętności technicznych, ale zaczynają być traktowane jako fundament pracy niezależnie od roli i stanowiska. Ma to również odzwierciedlenie w zakresie ich nowego nazewnictwa (*power skills*), aby jeszcze bardziej podkreślić ich rolę w środowisku biznesowym. Choć niosą korzyści również na tle osobistym, to coraz więcej firm dostrzega ich wagę i znaczenie dla organizacji. W rezultacie zwiększa się zapotrzebowanie na rozwijanie kompetencji miękkich w przedsiębiorstwach, do czego przyczyniły się zmiany zachodzące w otoczeniu biznesowym w ostatnich latach, w tym w szczególności pandemia COVID-19.

---

<sup>93</sup> McKinsey & Company, *Building workforce skills at scale to thrive during—and after—the COVID-19 crisis*, 30.04.2021, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis#/> (data dostępu: 13.05.2023).

## ZAKOŃCZENIE

Przedstawiona w kolejnych rozdziałach pracy analiza dyplomacji biznesowej w XXI wieku pokazuje, że obszar ten nie tylko ma istotne znaczenie w korporacjach transnarodowych, ale ewoluuje na przestrzeni lat. Rozważania zawarte w rozdziale pierwszym dowodzą, że zarówno w praktyce, jak i w teorii dyplomacja przestała być traktowana jako wyłączna kompetencja państwa. Definiowana jest ona w szerszym kontekście, za czym opowiadają się przede wszystkim przedstawiciele nurtu umiarkowanego i radykalnego, podkreślający możliwość prowadzenia działań dyplomatycznych również przez podmioty niepaństwowe. Jednocześnie należy zauważyć, iż na aktualności nie straciły główne komponenty dyplomacji, które pomimo że ewoluują, to wciąż stanowią jej istotę. Można zaliczyć do nich:

- Zespół ludzi – choć do niedawna zajmowanie się tą profesją było utożsamiane głównie z zawodowymi dyplomatami, to obecnie dyplomacja jest również realizowana przez osoby niezwiązane ze służbą zagraniczną państwa. Wynika to z coraz większej liczby i złożoności zagadnień będących przedmiotem dyplomacji, które z jednej strony wymagają wsparcia ze strony specjalistów w danym obszarze, a z drugiej strony dopuszczają udział reprezentantów innych środowisk w rozwiązywaniu spraw globalnych. Ponadto wraz z dynamicznymi zmianami, które zachodzą w środowisku pracy dyplomatów i wymuszają na nich rozwój nowych umiejętności m.in. w obszarze digitalizacji czy mediów społecznościowych, wciąż niezbędne jest posiadanie przez osoby zajmujące się tą profesją kompetencji dyplomatycznych. Pomimo że ich lista nie jest ograniczona, to na podstawie przeprowadzonej analizy ogłoszeń na aplikację dyplomatyczno-konsularną można je sklasyfikować w ramach czterech głównych obszarów: wiedza polityczna, gospodarcza i społeczna; umiejętności związane z zarządzaniem informacjami; umiejętności

współpracy w międzynarodowym otoczeniu oraz kompetencje osobiste i społeczne.

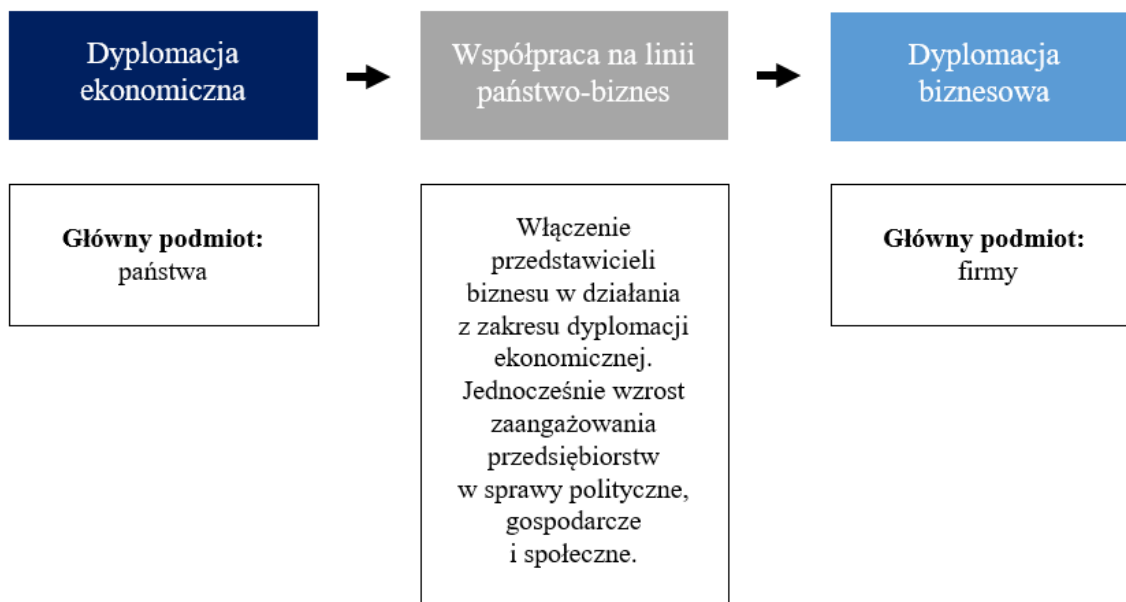
- Zespół działań – przeprowadzona analiza całego spektrum aktywności podejmowanych w ramach dyplomacji pozwala wysnuć stwierdzenie, że choć zmieniają się metody i środki, za pomocą których są one realizowane, to niezmiennie działania te sprowadzają się do wypełniania funkcji dyplomatycznych zdefiniowanych w Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych z 1961 roku. Niemalże każda z aktywności wpisuje się bowiem w realizację funkcji: reprezentacyjnej, negocjacyjnej, informacyjnej, promocyjnej, opiekuńczej bądź konsularnej. Warto przy tym podkreślić, że funkcje te również uległy ewolucji na przestrzeni lat, a wśród najważniejszych zmian należy wskazać: wypełnianie ich zarówno przez przedstawicieli placówek zagranicznych, jak i pracowników centrali; rozszerzenie zakresu adresatów działań o podmioty niepaństwowe; realizowanie ich zarówno w przestrzeni offline, jak i online; a także w wymiarze wewnętrznym oraz zewnętrznym państwa. Dodatkowo można zaobserwować również zmianę natury działań dyplomatycznych – nie są one prowadzone wyłącznie w ramach zinstytucjonalizowanej współpracy między rządami, ale ich istotą staje się zarządzanie relacjami między ludźmi.
- System organizacyjny – pomimo że sposób zorganizowania dyplomacji różni się w zależności od państwa czy instytucji, to na podstawie analizy przeprowadzonej w pierwszym rozdziale można wskazać na kilka jego uniwersalnych elementów. Po pierwsze składają się na niego placówki o charakterze stałym i tymczasowym. Po drugie tworzą go jednostki działające w kraju, jak i za granicą. Po trzecie jego centralny punkt stanowi podmiot koordynujący (w Polsce taką rolę pełni Ministerstwo Spraw Zagranicznych). Biorąc pod uwagę rosnącą złożoność współczesnego środowiska dyplomatycznego, skuteczna realizacja dyplomacji zależy nie tyle od pojedynczych działań, co od zachowania spójności między nimi. W związku z tym choć Ministerstwo Spraw

Zagranicznych traci wyłączne kompetencje do realizacji dyplomacji, to wzrasta jego rola jako podmiotu koordynującego działania w obszarze dyplomacji.

Wyłaniająca się z przedstawionej powyżej istoty i ewolucji dyplomacji rosnąca złożoność podmiotowa i przedmiotowa tego obszaru sprawiła, że zwiększył się również wachlarz narzędzi, za pomocą których państwa oddziałują na licznych aktorów stosunków międzynarodowych. Rozważania zawarte w rozdziale drugim dowodzą, że wśród nich kluczową rolę zaczęły odgrywać środki gospodarcze. Wraz z rozwojem gospodarki światowej i intensyfikacją międzynarodowych powiązań oraz współpracy w obszarze gospodarczym, zabezpieczenie swoich interesów gospodarczych stało się fundamentem budowania pozycji państwa na arenie międzynarodowej i realizacji jego polityki zagranicznej. Ma to odzwierciedlenie m.in. w rosnącej liczbie umów handlowych, jak i sankcji ekonomicznych oraz handlowych, stosowanych na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci. Wszystko to przyczyniło się do ekonomizacji polityki zagranicznej państwa, a także zrodziło potrzebę ustrukturyzowania działań w tym obszarze. To z kolei doprowadziło do powstania nowej odmiany dyplomacji, jaką jest dyplomacja ekonomiczna. Na poziomie makro koncentruje się ona na zapewnieniu rozwoju gospodarczego państwa, do którego niezbędne jest również zaangażowanie zarówno innych podmiotów państwowych, w tym ministerstwa odpowiedzialnego za obszar gospodarki, jak i przedstawicieli firm. W związku z tym, że obecnie większość decyzji dotyczących nawiązania, rozwijania czy też zerwania relacji gospodarczych odbywa się przy udziale przedsiębiorstw, współpraca z sektorem biznesu stała się w tym obszarze kluczowa. Z drugiej strony na poziomie mikro celem dyplomacji biznesowej jest zapewnienie wsparcia rodzimym firmom podczas ich ekspansji zagranicznej. W rezultacie choć głównymi podmiotami realizującymi dyplomację ekonomiczną są państwa, to kluczowymi jej aktorami stają się przedsiębiorstwa. Powoduje to zbliżenie się do siebie świata dyplomacji i biznesu, a tym samym również wzrost dyplomatycznej dynamiki firm i rozwój nowej odmiany dyplomacji, jaką jest dyplomacja biznesowa. Proces ten można zobrazować zgodnie z poniższym schematem.



**Schemat nr 4.** Wpływ dyplomacji ekonomicznej na rozwój dyplomacji biznesowej



Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona w pracy analiza pozycji i znaczenia korporacji transnarodowych w XXI wieku wskazuje ponadto, że to również wewnętrzna sytuacja tych podmiotów przyczyniła się do rozwoju pojęcia dyplomacji biznesowej. Na przestrzeni ostatnich lat zwiększyła się zarówno ich liczba, zasięg geograficzny, przedmiotowy zakres oddziaływania, a także potencjał ekonomiczny, sprawiając, że korporacje transnarodowe stały się jednymi z najsilniejszych aktorów na arenie międzynarodowej. W rezultacie działają one w coraz bardziej złożonym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, które wymaga od nich skutecznego oddziaływania na szeroką grupę interesariuszy – m.in. na rządy państw podczas ekspansji zagranicznej czy też na różne grupy społeczne, które mają coraz większe oczekiwania i wymagania wobec globalnych koncernów. W rezultacie osiągnięcie przez przedsiębiorstwa sukcesu biznesowego przestało zależeć wyłącznie od czynników ekonomicznych, ale również pozaekonomicznych, w tym od uzyskania przez nie tzw. zgody na działanie (ang.

*licence to operate*) ze strony licznych podmiotów. To wszystko zrodziło potrzebę prowadzenia przez korporacje własnych aktywności o charakterze dyplomatycznym, nie tylko na arenie międzynarodowej, ale również lokalnie i w wymiarze wewnętrznym, powodując rozwój zainteresowania obszarem dyplomacji biznesowej w szczególności w drugim dziesięcioleciu XXI wieku. Na podstawie rozważań przeprowadzonych w rozdziale drugim, można scharakteryzować to pojęcie przez pryzmat jego kluczowych elementów, do których należą:

- Podmiot realizujący dyplomację biznesową – choć działania z zakresu dyplomacji biznesowej mogą być wypełniane przez dowolne podmioty biznesowe, to korporacje transnarodowe mają największe możliwości, aby ją realizować. Wynika to z zasięgu i charakteru ich działań na poziomie centrali i filii zagranicznych, które upodabniają je do podmiotów państwowych.
- Grupa oddziaływania – interesariusze przedsiębiorstwa zarówno wewnętrzni (m.in.: pracownicy, udziałowcy i rada nadzorcza), jak i zewnętrzni (m.in.: klienci, dostawcy, konkurenci, władze, media, organizacje międzynarodowe i pozarządowe, społeczności lokalne). Oddziaływanie korporacji nie ogranicza się zatem wyłącznie do aktorów na scenie globalnej, z którymi początkowo utożsamiane było pojęcie dyplomacji biznesowej, ale odnosi się także do poziomu lokalnego i wewnętrznego firmy.
- Istota działań: budowanie i utrzymywanie relacji z otoczeniem firmy oraz wywieranie na niego wpływu.
- Cel działań: osiąganie celów biznesowych poprzez oddziaływanie na swoje otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne.

W przeciwieństwie do dyplomacji państw, dyplomacja biznesowa nie jest ustrukturyzowana. Korporacje transnarodowe nie posiadają bowiem dedykowanych działów czy osób odpowiedzialnych za jej całościową realizację. Pomimo tego, jak dowiodła analiza przeprowadzona w rozdziale trzecim, można wskazać na liczne działania przedsiębiorstw w ramach różnych działów i jednostek

organizacyjnych, które świadczą o znaczeniu i wypełnianiu przez nie poniższych funkcji dyplomatycznych.

- Funkcja reprezentacyjna – przejawia się ona w otwieraniu biur i oddziałów reprezentujących interesy korporacji transnarodowych na zagranicznych rynkach czy utrzymywaniu osobistych kontaktów z podmiotami zewnętrznymi przez kadrę zarządzającą, co stanowi coraz ważniejszy aspekt ich pracy. Ponadto funkcja ta jest również wypełniana podczas rosnącej liczby wystąpień pracowników różnego szczebla na wydarzeniach branżowych, a także w ramach ich aktywności w internecie, w szczególności na branżowym portalu LinkedIn. Przytoczone w pracy przykłady świadczą ponadto nie tylko o realizacji funkcji reprezentacyjnej przez przedsiębiorstwa w przestrzeni offline i online oraz przez szerokie grono pracowników, ale także o pierwszych próbach zarządzania tym obszarem przez korporacje. Przejawem tego jest m.in. wdrażanie przez nie polityki mediów społecznościowych, aby zachować spójność w obszarze reprezentacji swojej organizacji w sieci.
- Funkcja opiekuńcza – odnosi się ona do ochrony interesów przedsiębiorstw w przestrzeni publicznej i w szczególności widoczna jest podczas ich ekspansji na nowe rynki. Korporacje podejmują wówczas liczne działania w zakresie współpracy z przedstawicielami władzy, aby osiągnąć korzystne warunki prowadzenia biznesu. W rezultacie zaczęły one rozwijać w swoich strukturach jednostki organizacyjne odpowiedzialne za obszar *Public Affairs* (PA), którego istotą jest regularne utrzymywanie kontaktów i oddziaływanie na otoczenie polityczne organizacji. Przedsiębiorstwa aktywnie uczestniczą również w stowarzyszeniach branżowych, poprzez które wspólnie z konkurencją prowadzą działania zmierzające do zabezpieczenia swoich celów biznesowych. Mając jednocześnie na uwadze, że obecnie skuteczne realizowanie firmowych interesów nie może się odbywać bez uwzględnienia potrzeb innych grup społecznych, aby pozyskać ich przychylność, korporacje wdrażają również liczne

działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR). Są one nie tylko pionierami w zakresie rozwoju tej dziedziny, ale także liderami pod względem liczby projektów realizowanych w obszarze CSR w środowisku biznesowym.

- Funkcja negocjacyjna – jest ona realizowana zarówno przez kadre zarządzającą, jak i pracowników niższego szczebla. Aktywności w tym obszarze są szczególnie widoczne nie tylko podczas dokonywania przez korporacje fuzji i przejęć, ale także w codziennej pracy na płaszczyźnie całej organizacji. Ponadto w związku z coraz bardziej sieciowym charakterem środowiska pracy, zwiększa się również liczba działań negocjacyjnych wobec szerokiego grona partnerów i interesariuszy. Choć początkowo były one domeną działu handlowego, zakupów, czy obsługi klienta, to obecnie aktywność ta realizowana jest w korporacjach przez pracowników niemalże wszystkich specjalizacji. Dodatkowo negocjacje zaczęły być postrzegane również w szerszej perspektywie – nie tylko jako działania zmierzające do zawierania transakcji, ale także jako narzędzie do budowania długotrwałych relacji. Sprawia to, że stają się strategicznym zasobem przedsiębiorstwa, a tym samym wzrasta zapotrzebowanie na rozwijanie umiejętności negocjacyjnych wśród ich pracowników, co potwierdza zarówno raport „Workplace Learning Trends 2022”, jak i „International Negotiation Skills Capability Survey”.
- Funkcja informacyjna – jej realizacja przejawia się z jednej strony w działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze *Public Relations* (PR) skierowanych do zewnętrznych odbiorców, w tym w szczególności do mediów, z drugiej strony w ramach aktywności w zakresie komunikacji wewnętrznej, których adresatami są pracownicy firmy. Wypełnianie tej funkcji na tak wielu polach z czasem zrodziło w korporacjach potrzebę uspołnienia działań informacyjnych prowadzonych w przekroju całego przedsiębiorstwa, powodując rozwój

dziedziny komunikacji korporacyjnej, której zadaniem jest skoordynowanie powyższych aktywności. W rezultacie funkcja informacyjna nie tylko jest szeroko realizowana w ramach przedsiębiorstwa, ale także dynamicznie się rozwija. Ponadto przytoczone w pracy przykłady obrazujące, jak informacje mogą wpłynąć na realną wycenę i pozycję spółki, sprawiają, że skuteczne wypełnianie tej funkcji może mieć realne przełożenie na sytuację biznesową korporacji.

- Funkcja promocyjna – jest ona nie tylko wypełniana w przedsiębiorstwach, ale to właśnie w biznesie ma ona swoje korzenie. Choć na początku realizacja działań promocyjnych odnosiła się do produktów, to z czasem korporacje zaczęły również prowadzić aktywności zmierzające do promocji całej organizacji, aby wzmacniać jej markę korporacyjną. W rezultacie przedsiębiorstwa realizują działania promocyjne skierowane do szerokiego grona interesariuszy, które wykraczają poza grupę klientów. Firmy wykorzystują w tym celu szeroki wachlarz narzędzi, od kanałów własnych, po wydarzenia zewnętrzne, czy też angażując się w obszarze nauki i kultury. W ostatnich latach funkcja promocyjna zaczęła być również realizowana w wymiarze wewnętrznym, powodując rozwój nowego obszaru, jakim jest *Employer Branding*. Jego istotą jest nie tylko prowadzenie działań promocyjnych wobec obecnych i potencjalnych pracowników, ale również zachęcanie członków organizacji, aby stali się ambasadorami firmy na zewnątrz. W rezultacie wypełnianie omawianej funkcji nie tylko jest widoczne w przekroju całej firmy, ale zyskuje na znaczeniu i obejmuje swoim zasięgiem coraz szersze grono odbiorców.
- Funkcja konsularna – choć trudno ją bezpośrednio przełożyć na realia biznesowe, to o przejawach jej realizacji w korporacjach świadczą działania podejmowane przez te podmioty wobec ekspatów. Są to wysoko wykwalifikowani pracownicy przedsiębiorstwa oddelegowani

do jego zagranicznych placówek. Relokacja tej grupy osób do innej filii odbywa się przy wsparciu korporacji, która odpowiada wówczas nie tylko za przygotowanie merytoryczne danej osoby do wyjazdu, ale również za pomoc w kwestiach formalnych związanych z organizacją podróży i pobytem w nowym miejscu zarówno pracownika, jak i jego rodziny. Choć działania te wykraczają poza standardowy zakres obowiązków przedsiębiorstw, to przykłady przytoczone w pracy wskazują, że aktywności wpisujące się w realizację funkcji konsularnej będą w przyszłości zyskiwały na znaczeniu. Wynika to z faktu, że programy dla ekspatów stają się coraz bardziej powszechne, korporacje dostrzegają w nich korzyści biznesowe, a mobilność pracowników wzrasta.

Drugim wymiarem, na podstawie którego można wnioskować o znaczeniu i ewolucji dyplomacji biznesowej, jest zapotrzebowanie na kompetencje dyplomatyczne wśród pracowników korporacji transnarodowych. Analiza przeprowadzona w rozdziale czwartym pozwoliła na wskazanie ich istotności w środowisku biznesowych w odniesieniu do czterech obszarów kompetencji wymaganych od kandydatów na aplikację dyplomatyczno-konsularną, opisanych poniżej.

- Wiedza polityczna, gospodarcza i społeczna – choć pracownicy w sektorze biznesu zatrudniani są przede wszystkim w oparciu o ich wiedzę specjalistyczną, coraz większe znaczenie ma również ich jak najszersza wiedza o świecie. Wynika to z rzeczywistości XXI wieku, która charakteryzuje się coraz większą zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością. (świat VUCA, ang. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Sprawia to, że coraz większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw mają czynniki pozaekonomiczne. W rezultacie niezbędne dla firm jest zrozumienie swojego otoczenia politycznego, gospodarczego i społecznego. Choć przydatne w tym zakresie jest przeprowadzenie przez przedsiębiorstwa analizy PEST (ang. *political, economic, social, technological*),

pozwalającej na zmapowanie na poziomie całej organizacji czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych, które na nią oddziałują, to niezbędne staje się również rozwijanie szerokiej wiedzy z tych obszarów wśród jej pracowników. Zgodnie z przytoczonymi w pracy przykładami, to właśnie oni odpowiadają za cały przekrój aktywności podejmowanych przez korporacje, w ramach których wymagane jest zrozumienie wzajemnego przenikania się czynników społecznych, politycznych i gospodarczych.

- Umiejętności związane z zarządzaniem informacjami – wraz z rozwojem ery informacji, gromadzenie, wyszukiwanie i przetwarzanie informacji stało się podstawą funkcjonowania współczesnych korporacji. Wśród przedsiębiorstw niezbędne stało się zatem nie tylko wdrażanie systemów i rozwiązań służących do zarządzania informacjami, ale również rozwijanie wśród pracowników umiejętności z tego obszaru. Zgodnie z analizą przeprowadzoną w pracy, można do nich zaliczyć umiejętności analityczne, krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów. Ponadto, jak wskazały przytoczone w rozdziale czwartym badania i zestawienia, umiejętności te uznawane są za jedne z najważniejszych kompetencji XXI wieku. Ma to również odzwierciedlenie w planach szkoleniowych przedsiębiorstw uwzględnionych w raporcie „Future of Jobs” publikowanym cyklicznie przez Światowe Forum Ekonomiczne, w którym wskazano, że umiejętności analityczne będą zyskiwać na znaczeniu w kolejnych latach (2023-2027).
- Umiejętność współpracy w międzynarodowym otoczeniu – rosnąca popularność programów dla ekspatów, liczne fuzje i przejęcia, w ramach których kwestie kulturowe wpływają na sukces całego przedsięwzięcia, a także wzrost popularności Centrów Usług Biznesowych charakteryzujących się coraz większą złożonością językową i kulturową, sprawiają, że funkcjonowanie w międzynarodowym otoczeniu jest codziennością pracowników

korporacji, niezależnie od ich roli i funkcji. To sprawia, że wzrasta znaczenie kompetencji międzykulturowych, na które składają się świadomość, wiedza i umiejętności, dzięki którym można skutecznie funkcjonować w międzynarodowym środowisku pracy. Potwierdzają to również przytoczone w pracy badania, które wskazują, że kompetencje te są nie tylko kluczowe i będą zyskiwać na znaczeniu wśród pojedynczych pracowników, ale stają się krytyczne także z punktu widzenia całej organizacji.

- Kompetencje osobiste i społeczne – mając na uwadze rosnącą sieciowość współczesnej gospodarki, w której praca nie ogranicza się wyłącznie do wykonywania powtarzalnych czynności, coraz większe znaczenie w środowisku biznesowym mają kompetencje osobiste i społeczne. Stanowią one istotę tzw. kompetencji miękkich (ang. *soft skills*), charakteryzujących się uniwersalnym zastosowaniem niezależnie od pełnionego zawodu. Zapotrzebowanie na nie jest w szczególności widoczne w korporacjach transnarodowych, z racji złożoności ich otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, która wymaga od pracowników nieustannej współpracy z wieloma interesariuszami, a także poruszania się w wielu odmiennych obszarach. To wszystko sprawia, że posiadanie kompetencji miękkich staje się niezbędne niezależnie od stanowiska, o czym świadczy przytoczona w dysertacji analiza ofert pracy, w których kompetencje miękkie pojawiają się w większości z nich. O ich istotności świadczy również wzrost zainteresowania kursami o tej tematyce w popularnej wśród korporacji platformie szkoleń online Udemy, a także propozycja stosowania nowego terminu *power skills* w miejsce *soft skills* dla podkreślenia istoty i wagi tych kompetencji w środowisku biznesowym.

Wyłaniające się z powyższej analizy funkcji i kompetencji dyplomatycznych rosnące znaczenie tych obszarów w korporacjach transnarodowych pozwala przypuszczać, że obszar dyplomacji biznesowej będzie zyskiwał na znaczeniu w kolejnych latach. Otwartym pozostaje jednocześnie pytanie, w jaki sposób



będzie on ewoluował w organizacji. W tym miejscu można wskazać na trzy możliwe scenariusze.

Pierwszy z nich zakłada utworzenie odrębnego departamentu odpowiedzialnego za całościową koordynację dyplomatycznej aktywności przedsiębiorstw. Mając na uwadze przytoczone wcześniej główne komponenty dyplomacji, jakimi są: zespół ludzi, zespół działań i system organizacyjny, to właśnie ostatni z nich stanowi brakujące ogniwo dyplomacji biznesowej realizowanej w korporacjach transnarodowych. Zważywszy jak ważną rolę pełni organ koordynujący w tradycyjnej dyplomacji, utworzenie odrębnej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za całościowe zarządzanie tym obszarem w przedsiębiorstwie mogłoby znacznie poprawić efektywność działań dyplomatycznych na poziomie całej organizacji. Jednocześnie ze względu na fakt, że zakres zadań wykonywanych w ramach dyplomacji biznesowej jest bardzo szeroki, na poziomie operacyjnym nadal byłyby one realizowane przez poszczególne departamenty. Rolą nowoutworzonego działu byłoby natomiast koordynowanie tego obszaru, nadawanie kierunku rozwoju dyplomacji biznesowej i egzekwowanie ustaleń wobec innych jednostek zaangażowanych w jej realizację. Choć takie rozwiązanie wydaje się być najbardziej efektywne, niesie ze sobą również wyzwania. Zalety i wady scenariusza nr 1 zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

**Tabela nr 6.** Zalety i wady scenariusza nr 1

<b>Scenariusz nr 1 (model scentralizowany)</b>	
<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zachowanie spójności przekazu wobec różnych grup interesariuszy na poziomie całej firmy</li><li>• Zachowanie spójności działań w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym, a także w skali globalnej i lokalnej</li><li>• Pełnienie strategicznej roli wobec zarządu dzięki holistycznemu spojrzeniu na wszystkie aspekty działań realizowanych w ramach dyplomacji biznesowej</li><li>• Możliwość szybszego podejmowania decyzji podczas wystąpienia nagłych i zmiennych zdarzeń wymagających reakcji firmy ze względu na scentralizowany charakter struktury</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utrata elastyczności działań podejmowanych na poziomie poszczególnych działów</li><li>• Wyzwanie z doбором osób koordynujących obszar dyplomacji biznesowej ze względu na konieczność posiadania przez nie szerokiej wiedzy i kompetencji z wielu dziedzin jednocześnie</li><li>• Dodatkowe koszty związane z utrzymaniem nowego działu w firmie</li><li>• Brak bezpośredniego kontaktu z interesariuszami korporacji, co wiąże się z ryzykiem utraty kontekstu i zrozumienia specyfiki otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego firmy</li></ul>

Źródło: opracowanie własne.

Drugim z możliwych rozwiązań jest powierzenie zarządzania dyplomacją biznesową jednemu z działów korporacji, który obecnie realizuje już zadania w tej dziedzinie. W rezultacie posiadałby on podwójną rolę – z jednej strony w zakresie jego odpowiedzialności byłoby rozwijanie własnego obszaru specjalizacji, a z drugiej strony odpowiadanie za całościową koordynację działań dyplomatycznych realizowanych przez korporację, poprzez współpracę z pozostałymi zespołami firmy. Warto nadmienić, że w tej sytuacji jednostka ta pełniłaby rolę nadrzędną wobec innych departamentów tylko w obszarze dyplomacji biznesowej, natomiast miałyby one autonomię w rozwoju swoich własnych specjalizacji. Mając na uwadze przeprowadzoną w niniejszej pracy analizę dotychczasowej aktywności dyplomatycznej korporacji transnarodowych przez poszczególne zespoły, rola koordynatora mogłaby zostać powierzona jednemu z poniższych działów:

- Komunikacji Korporacyjnej – jest to zespół, który obecnie w zakresie swoich kompetencji ma najwięcej zadań, które wpisują się w realizację dyplomacji biznesowej. W związku z tym w porównaniu do pozostałych działów, dysponuje najszerszym wachlarzem kompetencji, aby skutecznie wypełniać tę rolę.
- *Public Affairs* – mając na uwadze, że w centrum jego działań jest nawiązywanie, utrzymywanie i rozwijanie współpracy z przedstawicielami władzy, specjaliści odpowiedzialni za ten obszar rozumieją istotę oddziaływania na interesariuszy, która jest kluczowa podczas realizacji dyplomacji biznesowej.
- CSR – z powodu rosnących oczekiwań i presji ze strony różnych grup społecznych wobec przedsiębiorstw oraz wiążącą się z tym koniecznością uwzględniania ich interesów w realizacji celów biznesowych firmy, obszar ten stanowi jeden z ważniejszych filarów dyplomacji biznesowej.
- *Human Resources* – uwzględniając fakt, że aby skutecznie realizować zadania z zakresu dyplomacji biznesowej niezbędne jest rozwijanie wśród pracowników odpowiednich kompetencji, działowi

odpowiedzialnemu za szkolenia i rozwój w firmie również mogłaby zostać powierzona rola koordynatora dyplomacji biznesowej.

Zalety i wady opisanego rozwiązania zostały przedstawione w poniższej tabeli.

**Tabela nr 7.** Zalety i wady scenariusza nr 2

<b>Scenariusz nr 2 (model pośredni)</b>	
<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystanie obecnych zasobów firmy, a tym samym brak ponoszenia przez nią dodatkowych kosztów</li> <li>• Bycie w bezpośrednim kontakcie z daną grupą docelową, co wiąże się z lepszym zrozumieniem jej specyfiki</li> <li>• Zwiększenie spójności działań realizowanych w obszarze dyplomacji biznesowej w przekroju całej firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja dyplomacji biznesowej przez pryzmat obszaru, w którym specjalizuje się dział odpowiedzialny za jej koordynację</li> <li>• Brak zrozumieniem i specyfiki funkcjonowania pozostałych departamentów firmy</li> <li>• Ryzyko wystąpienia konfliktu interesów pomiędzy działem koordynującym a pozostałymi jednostkami organizacyjnymi zaangażowanymi w dyplomację biznesową</li> <li>• Brak jednej ścieżki decyzyjnej, a tym samym wydłużenie się reakcji firmy podczas nieprzewidzianych wydarzeń</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym ze scenariuszy jest realizowanie dyplomacji biznesowej w dotychczasowy, czyli rozproszony sposób. Zadania wpisujące się w dyplomatyczną aktywność firmy nadal byłyby wypełniane przez pracowników reprezentujących różne działy i specjalizacje. Wiązałoby się to również z brakiem jednostki koordynującej dyplomację biznesową na poziomie ogólnofirmowym, zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. Taką rolę mógłby odgrywać zarząd, jednak ze względu na skalę aktywności podejmowanych w ramach całego przedsiębiorstwa, w praktyce rola zarządu ograniczałaby się wyłącznie do nadawania kierunku działań, a nie całościowego zarządzania tym obszarem. Kontynuowanie rozproszonego podejścia wiąże się z zaletami i wadami, które zostały przedstawione w ramach poniższej tabeli.

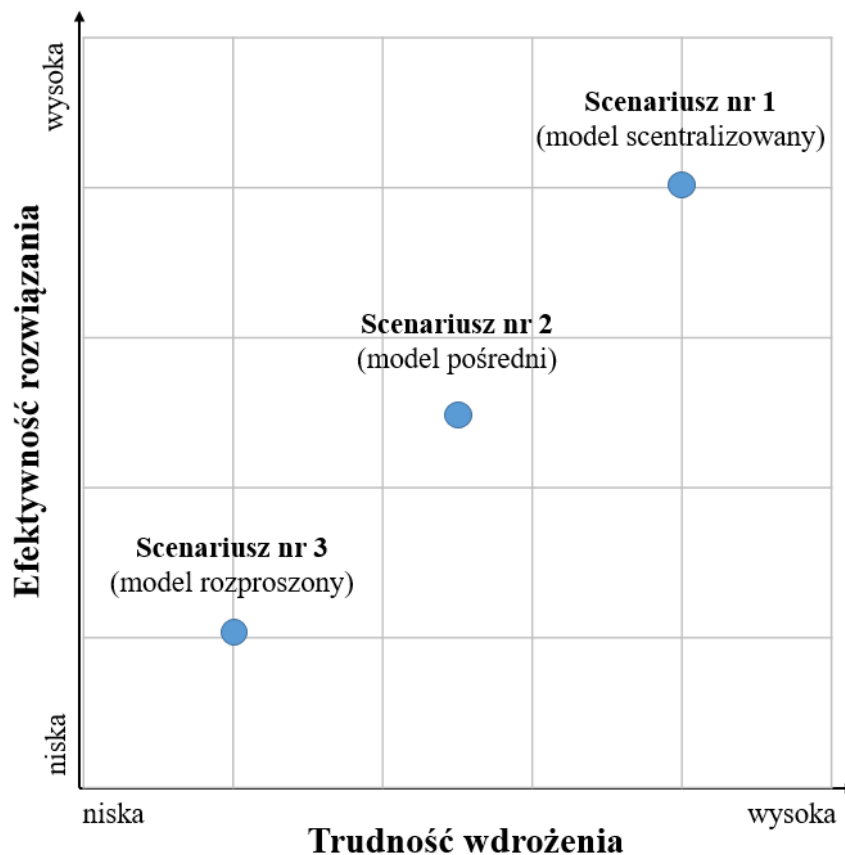
**Tabela nr 8.** Zalety i wady scenariusza nr 3

<b>Scenariusz nr 3 (model rozproszony)</b>	
<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Wykorzystanie obecnych zasobów firmy, a tym samym brak ponoszenia przez nią dodatkowych kosztów</li><li>• Bycie w bezpośrednim kontakcie z każdą z grup interesariuszy, co wiąże się z lepszym zrozumieniem ich specyfiki</li><li>• Zachowanie elastyczności działań na poziomie poszczególnych działów</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ryzyko braku spójności przekazu wobec różnych grup interesariuszy firmy</li><li>• Ryzyko braku spójności działań w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym, a także w skali globalnej i lokalnej</li><li>• Brak holistycznego spojrzenia na działania z zakresu dyplomacji biznesowej, a tym samym trudność w ustaleniu spójnej strategii działania w tym obszarze</li><li>• Możliwość występowania konfliktu interesów i kompetencji pomiędzy różnymi działami firmy zaangażowanymi w realizację dyplomacji biznesowej</li><li>• Ryzyko wydłużania się procesu decyzyjnego podczas nagłych</li></ul>

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z zaprezentowanych scenariuszy wiąże się nie tylko z zaletami i wadami, które pozwalają przewidywać efektywność danego rozwiązania, ale również z różnym stopniem trudności wdrożenia go w organizacjach. Porównanie tych parametrów w ramach poszczególnych scenariuszy zostało zaprezentowane na poniższym schemacie.

**Schemat nr 5.** Przewidywana efektywność rozwiązania oraz trudność wdrożenia poszczególnych scenariuszy dyplomacji biznesowej w korporacjach transnarodowych



Źródło: opracowanie własne.

W rezultacie:

- Scenariusz nr 1, zakładający utworzenie odrębnej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za całościową koordynację obszaru

dyplomacji biznesowej, choć wydaje się rozwiązaniem najbardziej efektywnym, pozwalającym na spójne prowadzenie działań dyplomatycznych w obrębie całej firmy, jest jednocześnie najtrudniejszy do wdrożenia ze względu na swoją kompleksowość.

- Scenariusz nr 2 przewidujący powierzenie koordynacji obszaru dyplomacji biznesowej jednemu z dotychczasowych działów korporacji, na tle pozostałych propozycji wydaje się być rozwiązaniem najbardziej umiarkowanym – zarówno pod względem trudności wdrożenia, jak i efektywności. Wynika to z faktu, że z jednej strony bazuje na dotychczasowych zasobach organizacji, co sprawia, że jego wdrożenie nie jest takim wyzwaniem jak wprowadzenie scenariusza nr 1, a z drugiej strony stanowi krok ku lepszej organizacji i koordynacji dyplomatycznej aktywności korporacji w porównaniu do scenariusza nr 3.
- Scenariusz nr 3 zakładający utrzymanie rozproszonego charakteru dyplomacji biznesowej w organizacji powinien być rozwiązaniem zarówno najprostszym do realizacji, ponieważ wiąże się jedynie z kontynuacją dotychczasowych działań, jak i najmniej efektywnym, ze względu na trudność zachowania spójności aktywności dyplomatycznych na poziomie całej organizacji, która jest z kolei kluczowa przy tak dużej skali działania korporacji. Generuje też mniejsze koszty niż inne scenariusze.

Mając na uwadze powyższe prognozy, a także bazując na analizie przeprowadzonej w pracy, obecnie najbardziej prawdopodobnym kierunkiem rozwoju dyplomacji biznesowej w najbliższych latach wydaje się kontynuacja dotychczasowego podejścia, a więc scenariusz nr 3. Przemawia za tym fakt, że choć rośnie znaczenie kompetencji i funkcji dyplomatycznych, to aby przedsiębiorstwa zaczęły traktować ten obszar w sposób bardziej zorganizowany i holistyczny, potrzebna jest wśród nich świadomość samej istoty dyplomacji biznesowej. Obecnie wciąż jest to stosunkowo nowe pojęcie, a dziedzina ta jest na początku swojego rozwoju. Mając na uwadze zaprezentowaną w rozdziale



pierwszym historię tradycyjnej dyplomacji, która również miała na początku niezorganizowany i tymczasowy charakter, wydaje się, że dyplomacja biznesowa potrzebuje jeszcze czasu, aby stała się bardziej ustrukturyzowana. W rezultacie jej rozwój organizacyjny będzie miał najpewniej bardziej charakter ewolucyjny niż rewolucyjny, przechodząc od modelu rozproszonego, przez model pośredni, aż do modelu scentralizowanego.

Analiza przeprowadzona w ramach kolejnych rozdziałów pozwala udzielić odpowiedzi na postawione we wstępie pytania badawcze. Rozwój dyplomacji biznesowej nie byłby możliwy, gdyby nie trzy główne czynniki. Po pierwsze, rozszerzenie pojęciowe definicji dyplomacji, a tym samym dopuszczenie możliwości, że działania w tym obszarze są podejmowane również przez podmioty niepaństwowe. Po drugie, rozwój dyplomacji ekonomicznej, przyczyniającej się do włączenia przedstawicieli biznesu w działania realizowane przez państwa. Po trzecie, wzrost pozycji korporacji transnarodowych w XXI wieku i oczekiwań społecznych wobec tych podmiotów, które zrodziły w przedsiębiorstwach potrzebę regularnego oddziaływania na swoje otoczenie. Analiza funkcji dyplomatycznych w korporacjach transnarodowych wykazała natomiast, że każda z tych funkcji jest realizowana w ramach codziennych zadań organizacji, a także zwiększa się liczba aktywności podejmowanych w tym zakresie na przestrzeni ostatnich lat. Dotyczy to zarówno funkcji reprezentacyjnej, opiekuńczej (ochrony interesów), negocjacyjnej, informacyjnej, promocyjnej, jak i konsularnej. Jednocześnie warto podkreślić, że wśród nich dwie się wyróżniają. Jedną jest funkcja promocyjna, ze względu na fakt, że to środowisko biznesowe było prekursorem działań w tym obszarze. Kolejną zaś funkcja konsularna, którą najtrudniej przełożyć na realia przedsiębiorstwa i obecnie można wykazać jedynie przejawy jej wypełniania przez korporacje transnarodowe. Również w przypadku kompetencji dyplomatycznych, które są wymagane od kandydatów do pracy w służbie dyplomatyczno-konsularnej, można zaobserwować rosnące zapotrzebowanie na nie w korporacjach transnarodowych. Choć w środowisku dyplomatycznym i biznesowym mogą one występować pod innymi nazwami, to odnoszą się do tych samych obszarów: wiedzy politycznej, gospodarczej

i społecznej, zarządzania informacjami, współpracy w międzynarodowym otoczeniu oraz kompetencji osobistych i społecznych. Analiza zarówno funkcji, jak i kompetencji dyplomatycznych w badanych przedsiębiorstwach wykazała ponadto, że realizacja dyplomacji biznesowej nie ogranicza się obecnie wyłącznie do działań podejmowanych przez kadre zarządzającą, z którą początkowo było to pojęcie utożsamiane. Coraz szersza grupa pracowników zarówno wypełnia zadania wpisujące się w dyplomatyczną aktywność przedsiębiorstw, jak i potrzebuje rozwijać szerokie spektrum kompetencji dyplomatycznych. Ponadto choć początkowo dyplomacja biznesowa była utożsamiana głównie z aktywnością przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej i w obszarze polityki, to aktualnie odnosi się do szerokiego spektrum działań wobec środowiska wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa. To wszystko sprawia, że jednym z kierunków rozwoju dyplomacji biznesowej może być utworzenie odrębnej jednostki organizacyjnej, której rolą byłoby koordynowanie wszystkich działań w tym obszarze. W związku z tym, że obecnie aktywności w sferze dyplomacji biznesowej podejmowane są przez różne działy w firmie, jedną z możliwości jest również powierzenie takiej roli koordynującej któremuś z dotychczas zaangażowanych departamentów bądź też utrzymanie rozproszonej struktury dyplomacji biznesowej, praktykowanej współcześnie w przedsiębiorstwach.

Przedstawione powyżej odpowiedzi na pytania badawcze potwierdzają merytoryczność i celowość postawionych we wstępie hipotez badawczych. Do rozwoju pojęcia dyplomacji biznesowej przyczyniły się bowiem zarówno ewolucja samej dyplomacji, jak i aktywność korporacji transnarodowych w XXI wieku. W rezultacie rozpatrywanie jej wyłącznie w kontekście biznesowym bądź też z punktu widzenia tradycyjnej dyplomacji nie oddawałoby w pełni istoty tego zagadnienia. Ponadto choć przedsiębiorstwa nie posiadają w swoich strukturach jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za wypełnianie dyplomacji biznesowej, to można o niej wnioskować na podstawie ich aktywności wpisujących się w realizację funkcji dyplomatycznych. Świadczy o tym również zapotrzebowanie na kompetencje dyplomatyczne wśród szerokiego grona jej pracowników. Jednocześnie pomimo krótkiej historii dyplomacji biznesowej,

można zaobserwować jej ewolucję przedmiotową i podmiotową w XXI wieku. Wynika ona z rosnącej roli funkcji i kompetencji dyplomatycznych, które obejmują swoich zasięgiem coraz szersze grono pracowników oraz coraz dłuższą listę tematów, do których się odnoszą. Rodzi to w rezultacie potrzebę systemowego podejścia do realizacji dyplomacji biznesowej na poziomie całej organizacji. Z pewnością stworzenie przez korporacje dedykowanego działu do zarządzania tym obszarem stanowiłoby ważny ku temu krok, jednak zgodnie z zaprezentowaną w pracy analizą, ten scenariusz wydaje się być obecnie najmniej prawdopodobny do zrealizowania. Jednym z aspektów, który mógłby natomiast zachęcić przedstawicieli biznesu do wdrożenia kompleksowego podejścia do dyplomacji biznesowej, mogłoby być określenie kluczowych wskaźników efektywności takiego rozwiązania (ang. *Key Performance Indicators*, KPI). W przedsiębiorstwach wciąż aktualna jest bowiem dewiza jednego z najwybitniejszych teoretyków zarządzania Petera Druckera, zgodnie z którą „jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, to nie możesz tym zarządzać”<sup>1</sup>. Mając na uwadze, że głównym celem sektora biznesu jest generowanie zysków, przed wprowadzeniem nowego rozwiązania firmy muszą wiedzieć, jak przełoży się ono na ich sytuację finansową. Próba określenia mierników sukcesu dyplomacji biznesowej mogłaby zatem stanowić jeden z kolejnych kierunków badań omawianego w pracy problemu, przyczyniając się do wzrostu popularności tego nowego zagadnienia w praktyce biznesowej.

---

<sup>1</sup> Zob. szerzej: P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Warszawa 2011.

## **SPIS RYSUNKÓW, SCHEMATÓW, TABEL I WYKRESÓW**

### **Rysunki**

**Rysunek nr 1.** Grupy oddziaływania dyplomacji korporacyjnej i biznesowej. 109

**Rysunek nr 2.** Zależność między danymi, informacjami a wiedzą ..... 176

**Rysunek nr 3.** Zasięg działania Centrów Usług Biznesowych w Polsce ..... 188

### **Schematy**

**Schemat nr 1.** Ogólny schemat podmiotów realizujących dyplomację ekonomiczną ..... 89

**Schemat nr 2.** Obszary komunikacji korporacyjnej skierowane do różnych grup interesariuszy ..... 148

**Schemat nr 3.** Model kompetencji międzykulturowych Geerta Hofstede ..... 190

**Schemat nr 4.** Wpływ dyplomacji ekonomicznej na rozwój dyplomacji biznesowej ..... 201

**Schemat nr 5.** Przewidywana efektywność rozwiązania oraz trudność wdrożenia poszczególnych scenariuszy dyplomacji biznesowej w korporacjach transnarodowych ..... 215

### **Tabele**

**Tabela nr 1.** Dziesięć największych firm na świecie pod względem przychodów w 2021 roku według rankingu *Fortune Global 500* ..... 99

**Tabela nr 2.** Charakterystyka głównych aspektów marki korporacyjnej ..... 152

**Tabela nr 3.** Dziesięć najbardziej wartościowych marek na świecie w marcu 2023 roku ..... 154

<b>Tabela nr 4.</b> Dziesięć najbardziej wartościowych marek w Polsce w 2022 roku .....	155
<b>Tabela nr 5.</b> Kompetencje i umiejętności związane z wykorzystaniem informacji w poszczególnych modelach.....	180
<b>Tabela nr 6.</b> Zalety i wady scenariusza nr 1 .....	210
<b>Tabela nr 7.</b> Zalety i wady scenariusza nr 2 .....	212
<b>Tabela nr 8.</b> Zalety i wady scenariusza nr 3 .....	214
<b>Wykresy</b>	
<b>Wykres nr 1.</b> Liczba regionalnych umów handlowych będących w mocy w latach 1958 – 2021 .....	74
<b>Wykres nr 2.</b> Liczba i rodzaj nałożonych na świat sankcji w latach 1950-2019 .....	76
<b>Wykres nr 3.</b> Częstotliwość występowania frazy <i>economic diplomacy</i> w zasobach Google Books w latach 1900 – 2019 .....	81
<b>Wykres nr 4.</b> Pochodzenie 500 największych korporacji na świecie pod względem przychodów w latach 2000 – 2021 .....	98
<b>Wykres nr 5.</b> Liczba spółek z kapitałem zagranicznym w Polsce według daty rejestracji .....	102
<b>Wykres nr 6.</b> Częstotliwość występowania frazy <i>business diplomacy</i> w zasobach Google Books w latach 1900 – 2019 .....	106
<b>Wykres nr 7.</b> Łączna liczba zarejestrowanych i aktywnych w Polsce podmiotów w latach 2006 – 2022, które wykonują zawodową działalność lobbingową .....	128
<b>Wykres nr 8.</b> Łączna liczba praktyk CSR w Polsce, które zostały przedstawione w raportach FOB w latach 2012-2020 .....	133

<b>Wykres nr 9. Częstotliwość występowania frazy VUCA w zasobach Google Books w latach 1980 – 2019 .....</b>	<b>167</b>
--	------------

## BIBLIOGRAFIA

### Dokumenty i materiały

- Bouyala Impert F., *EU economic diplomacy strategy*, Brussels 2017, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/570483/EXP\\_O\\_IDA\(2017\)570483\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/570483/EXP_O_IDA(2017)570483_EN.pdf), 20.01.2022.
- Bush T., *Economic Factors Affecting Business*, Pestle Analysis, 4.07.2016, <https://pestleanalysis.com/economic-factors-affecting-business/>, 18.05.2023.
- Bush T., *Technological Factors Affecting Business*, Pestle Analysis, 11.07.2016, <https://pestleanalysis.com/technological-factors-affecting-business/>, 18.05.2023.
- Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, *Inwestorzy zagraniczni w Polsce na dzień 27.01.2022 r.*, <https://www.coig.com.pl/inwestorzy-zagraniczni-w-polsce.php>, 1.04.2022.
- CISCO, Intel, Microsoft, *Assessment & Teaching of 21st century skills*, b. m. w. 2010, [https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/citizenship/socio-economic/docs/ATC21S\\_Exec\\_Summary.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/citizenship/socio-economic/docs/ATC21S_Exec_Summary.pdf), 7.05.2023.
- Commission of the European Communities, *Communication from the Commission of the European Communities concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Brussels 2.07.2002, COM (2002) 347, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:en:PDF>, 10.03.2023.

- Commission of the European Communities, *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels 18.07.2001, COM (2001) 366, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF%20>, 10.03.2023.
- Council of the European Union, *Treaty of Rome*, <https://consilium-europa.libguides.com/c.php?g=689896>, 21.02.2022.
- Czyrsznic-Dobrowolska A., *Dyplomacja ekonomiczna – wspieranie promocji polskiej gospodarki i interesów gospodarczych polskich przedsiębiorstw za granicą. Rola i zadania Ministerstwa Spraw Zagranicznych*, <https://pfrsa.pl/dam/jcr:35249dea-5d9b-4cd6-96ad-054f34cf29f2/MSZ.pdf>, 26.03.2022.
- *Decyzja Rady z dnia 26 lipca 2010 r., określająca organizację i zasady funkcjonowania Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych* (2010/427/UE).
- Dell Technologies, *Global Social Media Policy*, <https://www.dell.com/en-us/dt/policies/social-media-policy.htm>, 24.03.2023.
- Deloitte, *Analytics in Shared Services and GBS*, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/ce-deloitte-uk-analytics-in-shared-services.pdf?logActivity=true>, 18.05.2023.
- Department for International Trade, *Markets*, <https://www.great.gov.uk/markets/>, 3.04.2022.
- Edelman, *The future of corporate communications report*, New York 2021, [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-10/Future%20of%20Corporate%20Communications\\_FINAL\\_FULL\\_REPORT.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-10/Future%20of%20Corporate%20Communications_FINAL_FULL_REPORT.pdf), 22.04.2023.



- European Committee of the Regions (CoR), *Regional offices organisations*, <https://cor.europa.eu/en/members/Documents/regional-offices-organisations.pdf>, 3.02.2022.
- European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS), *Światowe tendencje do 2030 r.: czy UE jest w stanie sprostać przyszłym wyzwaniom?*, Luksemburg 2017, <https://espas.eu/files//generated/document/en/espas-report-2015pl.pdf>, 13.05.2023.
- Fortune, *Fortune Global 500*, 2021, <https://fortune.com/global500/2021/search/>, 27.03.2021.
- Fortune, *Fortune Global 500*, <https://fortune.com/global500/>, 4.04.2022.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki (lata 2012-2020)*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/?type=114>, 05.04.2023.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2020*, [https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2021/04/FOB\\_Raport2020.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2021/04/FOB_Raport2020.pdf), 05.04.2023.
- Foundation for Public Affairs, *Opening Doors in Brussels: Managing Government Affairs in the EU*, Washington D.C. 2018, [https://pac.org/publications/2019\\_opening\\_doors\\_in\\_brussels](https://pac.org/publications/2019_opening_doors_in_brussels), 10.03.2023.
- Frue K., *PEST Analysis of Netflix: How Political and the Economy impact the Media Provider*, Pestle Analysis, 14.11.2018, <https://pestleanalysis.com/pest-analysis-of-netflix/>, 19.05.2023.
- Frue K., *PEST Analysis of Samsung*, Pestle Analysis, 27.02.2019, <https://pestleanalysis.com/pest-analysis-of-samsung/>, 19.05.2023.
- Frue K., *PEST Analysis Ultimate Guide: Definition, Template, Examples*, Pestle Analysis, 13.09.2020, <https://pestleanalysis.com/pest-analysis/>, 18.05.2023.

- Gallagher, *State of the Sector 2022/23*, London 2023,  
<https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommsite/state-of-the-sector-2023.pdf>, 22.04.2023.
- Gallagher, *State of the Sector 2022/23*, London 2023,  
<https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommsite/state-of-the-sector-2023.pdf>, 22.04.2023.
- Glinowiecki M., Księżopolski Ł., Orzeł K., Wielgo B., *Public affairs w Polsce – rola, stan i perspektywy*, b. m. w. 2019.
- Główny Urząd Statystyczny, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. – wyniki wstępne*,  
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2020-r-wyniki-wstepne,3,9.html>, 02.05.2023.
- Google Books Ngram Viewer, *business diplomacy*,  
[https://books.google.com/ngrams/graph?content=business+diplomacy&year\\_start=1900&year\\_end=2019&corpus=26&smoothing=3&direct\\_url=t1%3B%2Cbusiness%20diplomacy%3B%2Cc0#t1%3B%2Cbusiness%20diplomacy%3B%2Cc0](https://books.google.com/ngrams/graph?content=business+diplomacy&year_start=1900&year_end=2019&corpus=26&smoothing=3&direct_url=t1%3B%2Cbusiness%20diplomacy%3B%2Cc0#t1%3B%2Cbusiness%20diplomacy%3B%2Cc0), 10.04.2022.
- Google Books Ngram Viewer, *economic diplomacy*,  
[https://books.google.com/ngrams/graph?content=economic+diplomacy&year\\_start=1900&year\\_end=2019&corpus=26&smoothing=3&direct\\_url=t1%3B%2Ceconomic%20diplomacy%3B%2Cc0#t1%3B%2Ceconomic%20diplomacy%3B%2Cc0](https://books.google.com/ngrams/graph?content=economic+diplomacy&year_start=1900&year_end=2019&corpus=26&smoothing=3&direct_url=t1%3B%2Ceconomic%20diplomacy%3B%2Cc0#t1%3B%2Ceconomic%20diplomacy%3B%2Cc0), 10.02.2022.
- Google Books Ngram Viewer, *VUCA*,  
[https://books.google.com/ngrams/graph?content=VUCA&year\\_start=1980&year\\_end=2019&corpus=en-2019&smoothing=3](https://books.google.com/ngrams/graph?content=VUCA&year_start=1980&year_end=2019&corpus=en-2019&smoothing=3), 10.05.2023.

- Górska A., *CEO personal brand and company brand*, Warszawa 2020-2021, <https://www.kozminski.edu.pl/en/ceo-personal-brand-and-company-brand>, 10.05.2022.
- GRECO, *22nd General Activity Report (2021)*, Strasburg 2022, <https://rm.coe.int/greco-general-activity-report-2021/1680a6bb79>, 14.04.2023.
- Hajdukiewicz A., *The role of commercial diplomacy in promoting and facilitating international business*, „International Entrepreneurship Review”, vol. 5 no. 3, 2019, [https://ier.uek.krakow.pl/index.php/pm/article/view/1959/pdf\\_1](https://ier.uek.krakow.pl/index.php/pm/article/view/1959/pdf_1), 25.02.2022.
- Heard J., Scoular C., Duckworth D., Ramalingam D., Teo I., *Critical thinking: Definition and Structure*, Melbourne 2020, [https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=ar\\_misc](https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=ar_misc), 11.05.2023.
- Hocking B., Melissen J., Riordan S., Sharp P., *Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century*, Hague 2012, [https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20121030\\_research\\_melissen.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20121030_research_melissen.pdf), 9.01.2022.
- HRM Institute, *Employer branding w Polsce 2020*, [https://hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2020/11/EBwPL\\_Raport\\_20201.pdf](https://hrminstitute.pl/wp-content/uploads/2020/11/EBwPL_Raport_20201.pdf), 18.03.2023.
- ICCO, *World PR Report 2021-2022*, <https://iccopr.com/wp-content/uploads/2021/12/ICCO-report-2021-v6.pdf>, 01.05.2023.
- ICCO, *World PR Report 2022-2023*, <https://iccopr.com/services/world-reports/download-our-2022-2023-report/>, 01.05.2023.

- Icomms, *Raport z Badania Komunikacji Wewnętrznej w Polsce 2022*, Warszawa 2022, <https://icomms.pl/wp-content/uploads/2023/02/Badanie-komunikacji-wewne%CC%A8trzej-w-Polsce-2022.pdf>, 22.04.2023.
- IOM, *World Migration Report 2022*, <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/>, 01.05.2023.
- Kirilakha A., Felbermayr G., Syropoulos C., Yalcin E., Yotov Y. V., *The Global Sanctions Data Base. An update that includes the years of the Trump presidency*, „School of Economics Working Paper”, no. 10, 2021, <https://drive.google.com/file/d/1ERc5uNcTumu8gyjOhzDtRNIWgkpk03T8/view>, 23.02.2022.
- Komisja Europejska, *Kompetencje kluczowe w procesie uczenia się przez całe życie*, Luksemburg 2007.
- *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz.U. z 1997 nr 78 poz. 483).
- *Konwencja wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych, sporządzona w Wiedniu dnia 18 kwietnia 1961 r.* (Dz.U. z 1965 r. nr 37 poz. 232).
- *Konwencja wiedeńska o stosunkach konsularnych sporządzona w Wiedniu dnia 24 kwietnia 1963 r.* (Dz.U. z 1982 r. nr 13 poz. 98).
- KPMG, *Investment in Poland. The rough guide to successful investing in Poland*, November 2021, <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2021/11/pl-Investment-in-Poland-The-rough-guide-to-succesful-investing-in-Poland-1121.pdf>, 1.04.2022.
- KPMG, *Sourcing Trend Radar 2022*, b. m. w. 2022, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2022/10/pl-sourcing-trend-radar-2022.pdf>, 02.05.2023.

- Lohmann S., *Diplomats and the Use of Economic Sanctions*, „SWP Research Papier”, no. 11, 2018,  
[https://www.swp-berlin.org/publications/products/research\\_papers/2018R\\_P11\\_sze.pdf](https://www.swp-berlin.org/publications/products/research_papers/2018R_P11_sze.pdf), 23.02.2022.
- Lorenz L., *Principles in Action: Economic Diplomacy as the New Face of American Global Leadership*, Washington 2015,  
<https://www.americansecurityproject.org/white-paper-economic-diplomacy/>, 28.04.2022.
- Millward Brown, *Nowa Generacja Ekspatów. Raport z badania*, b. m. w. 2014,  
[https://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/pliki/J\\_Kuczkowska.pdf](https://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/pliki/J_Kuczkowska.pdf),  
28.04.2023.
- Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, *Rejestr podmiotów wykonujących zawodową działalność lobbingsową*,  
<https://www.gov.pl/web/mswia/dzialalnosc-lobbingowa>, 25.03.2023.
- NCREL, Metiri Group, *enGauge 21st Century Skills*, b. m. w. 2003.
- *Obwieszczenie Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 30 marca 2021 r. w sprawie wykazu jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Spraw Zagranicznych lub przez niego nadzorowanych* (M.P. z 2021 r. poz. 336).
- OECD, *Measuring Multinational Enterprises*,  
<https://www.oecd.org/sdd/its/measuring-multinational-enterprises.htm>,  
1.04.2022.
- OECD, *Measuring Multinational Enterprises. Financial year 2018. Physical Register*, <https://www.oecd.org/sdd/its/measuring-multinational-enterprises.htm>, 4.04.2022.
- OECD, *Measuring Multinational Enterprises. Financial year 2019. Physical Register*, <https://www.oecd.org/sdd/its/measuring-multinational-enterprises.htm>, 4.04.2022.

- OECD, *Measuring Multinational Enterprises. Financial year 2020. Physical Register*, <https://www.oecd.org/sdd/its/measuring-multinational-enterprises.htm>, 4.04.2022.
- OECD, *Multinational enterprises in the global economy. Heavily debated but hardly measured*, <https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf>, 20.04.2022.
- OECD, *The knowledge-based economy*, General Distribution OCDE/GD(96)102, Paris 1996, <https://one.oecd.org/document/OCDE/GD%2896%29102/En/pdf>, 10.05.2023.
- OECD/CERI, *21st Century Skills: How can you prepare students for the new Global Economy?*, Paris 2008, <https://www.oecd.org/site/educeri21st/40756908.pdf>, 7.05.2023.
- Pestle Analysis, *Political Factors Affecting Business*, 24.02.2015, <https://pestleanalysis.com/political-factors-affecting-business/>, 18.05.2023.
- Pestle Analysis, *Social Factors Affecting Business*, 25.02.2015, <https://pestleanalysis.com/social-factors-affecting-business/>, 18.05.2023.
- PKN Orlen, *Raport Zintegrowany Grupy Orlen 2021*, <https://raportzintegrowany2021.orken.pl/wp-content/uploads/2022/07/ORKENRaportZintegrowany221.pdf>, 20.01.2023.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, Warszawa 2019, [https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis\\_uniwersalnych\\_kompetencji\\_menaderskich\\_20190301.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis_uniwersalnych_kompetencji_menaderskich_20190301.pdf), 03.04.2023.

- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Sektor IT. *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego*, Warszawa 2021,  
[https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RAPORT-BRANA-IT-W-DOBIE-PANDEMII-2021\\_20220214.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RAPORT-BRANA-IT-W-DOBIE-PANDEMII-2021_20220214.pdf), 6.04.2022.
- Polska Organizacja Turystyczna, *Raport Przemysł Spotkań i Wydarzeń w Polsce*, <https://www.pot.gov.pl/pl/raport-przemysl-spotkan-i-wydarzen-w-polsce?y=all&l=all>, 11.03.2023.
- Polski Instytut Ekonomiczny, *Polski lobbying w Unii Europejskiej*, Warszawa 2019, [https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/07/PIE-Raport\\_Lobbing.pdf](https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/07/PIE-Raport_Lobbing.pdf), 11.02.2023.
- *Porozumienia z 7 lutego 2006 r. między Ministrem Spraw Zagranicznych a Ministrem Gospodarki w sprawie ustanowienia dyplomacji ekonomicznej*, „Biuletyn Prasowy Ministerstwa Gospodarki”, nr 7, 2006.
- Procter & Gamble, *Global Social Media Policy*,  
<https://us.pg.com/SocialMediaPolicy.pdf>, 24.03.2023.
- Public Dialog, *Raport: Rola komunikacji korporacyjnej*, Warszawa 2016.
- *Resolution 660 (1990) adopted by the Security Council at its 2932<sup>nd</sup> meeting on 2 August 1990*, <https://digitallibrary.un.org/record/94221>, 06.03.2022.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004,  
[https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/B.Rok\\_-odpoweidzialny-biznes-w-nieodpowiedzialnym-swiecie.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/B.Rok_-odpoweidzialny-biznes-w-nieodpowiedzialnym-swiecie.pdf), 02.02.2023.
- *Rozporządzenie Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 19 stycznia 2022 r. w sprawie naboru na aplikację dyplomatyczno-konsularną* (Dz.U. z 2022 r. poz. 191).

- *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 27 sierpnia 2020 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Spraw Zagranicznych* (Dz.U. z 2020 r. poz. 1469).
- Statista, *Distribution of LinkedIn users worldwide as of January 2023 by age group*, <https://www.statista.com/statistics/273505/global-linkedin-age-group/>, 23.03.2023.
- Statista, *Leading brands in Poland in 2022, by value of brand*, <https://www.statista.com/statistics/1088893/poland-brand-ranking-by-value/>, 01.05.2023.
- Statista, *Most popular social networks used by Inc. 500 companies in 2017*, <https://www.statista.com/statistics/626872/fortune-500-corporate-social-media-usage/>, 22.03.2023.
- Statista, *Most valuable brands worldwide in 2023*, <https://www.statista.com/statistics/264875/brand-value-of-the-25-most-valuable-brands/>, 01.05.2023.
- Statista, *Number of Fortune 500 companies in selected countries worldwide from 2000 to 2021*, <https://www.statista.com/statistics/1204099/number-fortune-500-companies-worldwide-country/>, 27.03.2022.
- Statista, *Top 100 companies*, <https://www.statista.com/search/?q=top+100+companies&qKat=search&newSearch=true&p=1>, 1.04.2022.
- The Partnership for 21st Century Learning, *P21 Framework Definitions*, b. m. w. 2015, [https://static.battelleforkids.org/documents/p21/P21\\_Framework\\_Definitions\\_New\\_Logo\\_2015\\_9pgs.pdf](https://static.battelleforkids.org/documents/p21/P21_Framework_Definitions_New_Logo_2015_9pgs.pdf), 7.05.2023.
- *Uchwała nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)* (M.P. z 2017 r. poz. 260).



- UdeMy Business, *2022 Workplace Learning Trends Report*, [https://info.udemy.com/rs/273-CKQ-053/images/2022\\_Workplace\\_LearningTrends\\_Report.pdf](https://info.udemy.com/rs/273-CKQ-053/images/2022_Workplace_LearningTrends_Report.pdf), 06.04.2023.
- UN, *International Trade After the Economic Crisis: Challenges and New Opportunities*, 2010, [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20102\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20102_en.pdf), 10.04.2022.
- UNCTAD, *Transnational Corporations*, vol. 1 no. 1, 1992, <https://unctad.org/webflyer/transnational-corporations-vol1-no1>, 15.04.2022.
- UNCTAD, *World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, New York and Geneva 2009, [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2009\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2009_en.pdf), 1.04.2022.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs, *Multinational corporations in World Development*, New York 1973, <https://digitallibrary.un.org/record/1648044>, 15.04.2022.
- United Nations, *Chapter III. Privileges and Immunities, Diplomatic and Consular Relations, etc.*, [https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=III-3&chapter=3&clang=\\_en](https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=III-3&chapter=3&clang=_en), 1.02.2022.
- United Nations, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights*, Geneva 2003, <https://digitallibrary.un.org/record/501576#record-files-collapse-header>, 15.04.2022.
- *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2000 nr 94 poz. 1037).*

- *Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym* (Dz.U. z 2009 r. nr 19 poz. 100).
- *Ustawa z dnia 20 maja 2021 r. o zmianie ustawy o służbie zagranicznej* (Dz.U. z 2021 r. poz. 1003).
- *Ustawa z dnia 31 grudnia 1945 r. o ratyfikacji podpisanych w San Francisco dnia 26 czerwca 1945 r.: Karty Narodów Zjednoczonych oraz Porozumienia ustanawiającego Komisję Przygotowawczą Narodów Zjednoczonych* (Dz.U. z 1946 r. nr 2 poz. 6).
- *Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej* (Dz.U. z 1997 r. nr 141 poz. 943).
- *Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej* (Dz.U. z 2018 r. poz. 649).
- *Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa* (Dz.U. z 2005 r. nr 169 poz. 1414).
- *Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów* (Dz.U. z 2019 r. poz. 1171).
- We are social, Meltwater, *Digital 2023 Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>, 30.04.2023.
- We are social, Meltwater, *Digital 2023 LinkedIn Platform Report Q1 2023*, <https://datareportal.com/reports/digital-2023-poland>, 23.03.2023.
- We are social, Meltwater, *Digital 2023 Poland*, <https://datareportal.com/reports/digital-2023-poland>, 23.03.2023.
- World Economic Forum, *Future of Jobs Report*, Geneva 2023, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf), 08.05.2023.

- *Zarządzenie nr 10 Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 13 lipca 2021 r. zmieniające zarządzenie w sprawie nadania regulaminu organizacyjnego Ministerstwu Spraw Zagranicznych* (Dz.Urz. z 2021 r. poz. 31)
- *Zarządzenie nr 2 Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 14 stycznia 2014 r. w sprawie ustanowienia nagrody za szczególne osiągnięcia w obszarze wspierania i ochrony interesów gospodarczych polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych – Amicus Oeconomiae* (Dz.Urz. MSZ z 2014 r. poz. 1).
- *Zarządzenie nr 91 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 lipca 2021 r. zmieniające zarządzenie w sprawie nadania statutu Ministerstwu Spraw Zagranicznych* (M.P. z 2021 r. poz. 614).

### **Monografie**

- Bayne N., Woolcock S. (red.), *The new economic diplomacy. Decision-making and negotiation in international economic relations*, London and New York 2017.
- Bennet A., Bennet D., *Organizational Survival in the New World*, London – New York 2011.
- Berridge G. R., *Diplomacy. Theory and Practice*, London 2015.
- Berridge G. R., James A., *A Dictionary of Diplomacy*, New York 2003.
- Berridge G. R., Lloyd L., *The Palgrave Macmillan Dictionary of Diplomacy*, New York 2012.
- Bieleń S., *Negocjacje w stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 2013.
- Bierzanek R., Symonides J., *Prawo międzynarodowe publiczne*, Warszawa 2005.
- Bjola C., Kornprobst M., *Understanding International Diplomacy. Theory, Practice and Ethics*, New York 2018.

- Borysewicz A., *Reprezentacja w spółkach handlowych i cywilnych*, Gdańsk 2018.
- Bożyk P., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, Warszawa 2008.
- Bryl Ł., *Znaczenie „nowej gospodarki” we współczesnych przedsiębiorstwach międzynarodowych*, Poznań 2015.
- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2001.
- Budzyńska-Daca A., Modrzejewska E., *Retoryka negocjacji*, Warszawa 2018.
- Budzyński W., *Public Relations. Wizerunek, reputacja, tożsamość*, Warszawa 2018.
- Chodubski A., *Wstęp do badań politologicznych*, Gdańsk 2004.
- Cornelissen J., *Corporate Communications: A Guide to Theory and Practice*, London 2020.
- Czainska K., *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Poznań 2013.
- Czubik P., Burek W. (red.), *Wybrane zagadnienia współczesnego prawa konsularnego*, Kraków 2014.
- Daszkiewicz M., *Kreowanie marki korporacyjnej*, Warszawa 2014.
- Dąbrowska J., *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Warszawa 2014.
- Dewhurst S., Fitzpatrick L., *Successful Employee Communications: A Practitioner's Guide to Tools, Models and Best Practice for Internal Communication*, London 2019.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Warszawa 2011.

- Dziawgo D., *Relacje inwestorskie. Ewolucja, funkcjonowanie, wyzwania*, Warszawa 2014.
- Feketekuty G. (red.), *Policy Development and Negotiations in International Trade: A Practical Guide to Effective Commercial Diplomacy*, United States 2012.
- Fetscherin M., *CEO Branding: Theory and Practice*, Nowy Jork 2015.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 2016.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań 2001.
- Frelek R., *Dzieje Dyplomacji. Zarys historii stosunków międzynarodowych*, Toruń 2014.
- Freymann E., *One Belt One Road: Chinese Power Meets the World*, Cambridge 2020.
- Frigo D. (red.), *Politics and Diplomacy in Early Modern Italy: The Structure of Diplomatic Practice, 1450–1800*, Cambridge 2011.
- Gawrysiak P., *Cyfrowa rewolucja. Rozwój cywilizacji informacyjnej*, Warszawa 2008.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Warszawa 2007.
- Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2022.
- Hartline M., Bejou D., *Internal Relationship Management. Linking Human Resources to Marketing Performance*, New York – London 2004.
- Henisz W. J., *Corporate Diplomacy. Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*, United Kingdom 2014.

- Hereźniak M., *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, Warszawa 2011.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks 2001.
- Hofstede G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London 1991.
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2011.
- Holmes A., Rofe J. S., *Global Diplomacy. Theories, Types, and Models*, New York 2016.
- Hutchings R., Suri J., *Modern Diplomacy in Practice*, New York 2020.
- Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Bydgoszcz – Warszawa 2004.
- Jaźwiński I. (red.), *Nowe technologie w sferze społecznej i gospodarczej*, Szczecin 2020.
- Kazimierz K., Szczepański M., *Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2005.
- Keller K. L., *Strategiczne zarządzanie marką*, Warszawa 2015.
- Keohane R. O., Nye J. S., *Power and Independence*, New York 2011.
- Kissinger H., *Dyplomacja*, Warszawa 2019.
- Kopp H. W., *Commercial Diplomacy and the National Interest*, Washington D.C. 2004.
- Kosienkowski M., Piskorska B., *Dyplomacja cyfrowa jako instrument polityki zagranicznej XXI wieku*, Lublin 2014.

- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Warszawa 2007.
- Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa 2012.
- Kupiecki R., Bryjka F., Chłoń T., *Dezinformacja międzynarodowa. Pojęcie, rozpoznanie, przeciwdziałanie*, Warszawa 2022.
- Kuźniar R., Szczepanik K., *Polityka zagraniczna RP 1989-2002*, Warszawa 2002.
- Lamri J., *Kompetencje XXI wieku*, Warszawa 2021.
- Liberska B. (red.), *Globalizacja: mechanizmy i wyzwania*, Warszawa 2002.
- Matuszewska-Kubicz A., *Marka korporacyjna a marka pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy*, Łódź 2020.
- Molendowski E., Polan W., *Dyplomacja gospodarcza. Rola i znaczenie w polityce zagranicznej państwa*, Kraków 2007.
- Nahlik S., *Narodziny nowożytnej dyplomacji*, Wrocław 1971.
- Narożna D., *Uwarunkowania funkcji rzecznika prasowego w Polsce – teoria i praktyka*, Poznań 2018.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2000.
- Nye J., *Soft Power. Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, Warszawa 2007.
- Oczkowska R., *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy, strategie, tendencje*, Warszawa 2013.
- Orłowski T., *Protokół dyplomatyczny*, Warszawa 2010.
- Otok S., *Geografia polityczna*, Warszawa 2022.

- Piórko K., *„Władza” korporacji transnarodowych w stosunkach międzynarodowych*, Toruń 2008.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa – Łódź 2001.
- Ricardo D., *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, Warszawa 1957.
- Rodgers H., *Master Analytical Thinking*, b. m. w. 2020.
- Ruël H., *Business Diplomacy by Multinational Corporations*, United Kingdom 2022.
- Ruël H., *Commercial Diplomacy and International Business: A Conceptual and Empirical Exploration*, Bingley 2012.
- Saner R, Michalun V. (red.), *Negotiations between State Actors and Non-State Actors: Case Analyses from Different Parts of the World*, Evanston 2009.
- Schein E. H., *Organization culture and leadership*, San Francisco 2004.
- Sharp P., *Diplomacy in the 21st Century. A Brief Introduction*, New York 2019.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Warszawa 1954.
- Smith II J. T., *Cars, Energy, Nuclear Diplomacy and the Law: A Reflective Memoir of Three Generations*, United Kingdom 2012.
- Sulek M., *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe*, Warszawa 2010.
- Steger U., *Corporate diplomacy: The strategy for volatile, fragmented business environment*, England 2003.
- Suhayl A., Manoj J., *The VUCA company*, Mumbai 2015.
- Surmacz B., *Ewolucja współczesnej dyplomacji. Aktorzy, struktury, funkcje*, Lublin 2015.



- Sutor J., *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, Warszawa 2010.
- Szulc H., Janiszewska K., *Zarządzanie marką*, Poznań 2012.
- Trilling B., Fadel C., *21st century skills: Learning for Life in Our Times*, San Francisco 2009.
- Tworzydło D., *Public relations praktycznie*, Rzeszów 2017.
- Ury W., *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Warszawa 2014.
- van Bergeijk P. A. G., *Economic Diplomacy and the Geography of International Trade*, The Hague 2009.
- Wagner T., *The Global Achievement Gap*, New York 2010.
- Walewski Ł., *Przywitaj się z Królową. Gafy, wpadki, faux pas i inne historie*, Kraków 2015.
- Wójcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2015.
- Wrzosek M., *Procesy informacyjne w zarządzaniu organizacją zhierarchizowaną*, Warszawa 2010.
- Yankiv M., Flissak K., Kozłowski A. R., *Dyplomacja w zagranicznej współpracy gospodarczej*, Warszawa 2020.
- Ziemblicki B., *Status korporacji transnarodowych w prawie międzynarodowym*, Warszawa 2020.
- Zorska A. (red.), *Korporacje międzynarodowe w Polsce*, Warszawa 2002.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Warszawa 2007.
- Zorska A., *Ku globalizacji?*, Warszawa 2002.

- Van Riel C. B. M., Fombrun C. J., *Essentials of Corporate Communications: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, London, 2007.
- VanGrasstek C., *The History and Future of the World Trade Organization*, Geneva 2013,  
[https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/historywto\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/historywto_e.pdf),  
 20.01.2022.

### **Artykuły w pracach zbiorowych**

- Bieleń S., *Polityka w stosunkach międzynarodowych*, [w:] *Stosunki międzynarodowe w XXI wieku. Księga jubileuszowa z okazji 30-lecia Instytutu Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego*, (red.) Haliżak E., Kuźniar R., Michałowska G., Parzymies S., Symonides J., Zięba R., Warszawa 2006.
- Borowiecki R., *Wyzwania globalizacji i nowej gospodarki jako przedmiot badań w nauce o przedsiębiorstwie*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) Jagoda H., Lichtarski J., Wrocław 2010.
- Bryła J., *Dyplomacja instrumentem polityki zagranicznej państwa*, [w:] *Stosunki międzynarodowe*, (red.) W. Malendowski, Mojsiewicz Cz., Wrocław 2004.
- Bylicki P., *Marka – największe niematerialne aktywo firmy*, [w:] *Marka korporacyjna i jej komunikacja*, (red.) Kończak J., Bylicki P., Warszawa 2018.
- Cooper A. F., Heine J., Thakur R., *Introduction: The Challenges of 21st-Century Diplomacy*, [w:] *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, (red.) Cooper A. F., Heine J., Thakur R., New York 2015.

- Czarnecka A., Szymura-Tyc M., *The competencies of global managers in multinational corporations*, [w:] *Economy Today. An Interdisciplinary Approach to Contemporary Economic Challenges*, (red.) Urbanek P., Łódź 2016.
- Czarnowski P., *Początki*, [w:] *Pierwsze ćwierćwiecze. 25 lat Public Relations w Polsce*, (red.) Łaszyn A., Tworzydło D., Warszawa – Rzeszów 2016.
- Czerwonka M., *Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede*, [w:] *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, (red.) Ostaszewski J., Warszawa 2015.
- Dach Z., *Globalizacja – wyzwania i zagrożenia*, [w:] *Polska wobec procesów globalizacji*, (red.) Dach Z., Kraków 2009.
- Dumala H., *Dyplomacja ekonomiczna RP – założenia i realizacja*, [w:] *Nowe oblicza dyplomacji*, (red.) Surmacz B., Lublin 2013.
- Dybczyński A., *Stosunki międzynarodowe w perspektywie teoretycznej*, [w:] *Współczesne stosunki międzynarodowe*, (red.) Łoś-Nowak T., Wrocław 2008.
- Ertel D., *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Harvard Business Review, Gliwice 2005.
- Fleisher C. S., *Corporate Public Affairs: Revisiting the Development of the Field*, [w:] *The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs*, (red.) Harris P., Fleisher C. S., London 2017.
- Hopkin J., *Metody porównawcze*, [w:] *Teorie i metody w naukach politycznych*, (red.) Marsh D., Stoker G., Kraków 2006.
- Hryniewiecki R., Borońska K., *Dyplomacja gospodarcza jako nowe narzędzie polityki zagranicznej państwa*, [w:] *Ekonomia 12 – Problemy globalizacji*, (red.) Rymarczyk J., Wrocław 2010.

- Jarczewska A., *Dyplomacja ekonomiczna państw*, [w:] *Geoekonomia*, (red.) Halizak E., Warszawa 2012.
- Jarczewska A., *Przedsiębiorstwa w polityce zagranicznej państw a zagraniczna polityka przedsiębiorstw*, [w:] *Poziomy analizy stosunków międzynarodowych*, (red.) Halizak E., Pietraś M., Warszawa 2013.
- Karns M. P., Mingst K. A., *International Organizations and Diplomacy*, [w:] *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, (red.) Cooper A. F., Heine J., Thakur R., New York 2015.
- Karski K., *Problem statusu korporacji ponadnarodowych w prawie międzynarodowym (globalizacja a podmiotowość prawa międzynarodowego)*, [w:] *Nauka prawa międzynarodowego u progu XXI wieku*, (red.) Dynia E., Rzeszów 2003.
- Kennan W., Hazleton V., *Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication* [w:] *Public relations theory II*, (red.) Botan C., Hazleton V., New York – London 2006.
- Kudyba S., Kwatinetz M., *Introduction to the Big Data Era*, [w:] *Big Data, Mining, and Analytics: Components of Strategic Decision Making*, (red.) Kudyba S., London – New York 2014.
- Łoś-Nowak T., *Polityka zagraniczna*, [w:] *Współczesne stosunki międzynarodowe*, (red.) Łoś-Nowak T., Wrocław 2008.
- Malone D. M., *The Modern Diplomatic Mission*, [w:] *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, (red.) Cooper A. F., Heine J., Thakur R., New York 2015.
- Men L. R., *Evolving Research and Practices in Internal Communication*, [w:] *Current Trends and Issues in internal Communication*, (red.) Men L. R., Tkalac Vercic A., Cham 2021.

- Mirowski K., *Employee Advocacy w branży IT*, [w:] *Jak w HR ugryźć IT?*, (red.) Fijał P., Malec K., Pawlak-Mihułka J., Rzepka I., b. m. w. 2019, [http://www.talent-management.pl/uploads/8/0/7/8/80781334/jak-w-hr-ugryzc-it\\_ebook.pdf](http://www.talent-management.pl/uploads/8/0/7/8/80781334/jak-w-hr-ugryzc-it_ebook.pdf), 10.05.2022.
- Molendowski E., *Dyplomacja gospodarcza Polski: organizacja, główne zadania w okresie transformacji*, [w:] *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*, (red.) Maciejewski M., Wach K., Kraków 2017.
- Moraczewska A., *Dyplomacja korporacji transnarodowych*, [w:] *Nowe oblicza dyplomacji*, (red.) Surmacz B., Lublin 2013.
- Moraczewska A., *Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji*, [w:] *Oblicza procesów globalizacji*, (red.) Pietraś M., Lublin 2002.
- Mucha-Leszko B., *Rozwój powiązań w gospodarce światowej – etapy globalizacji i regionalizacja procesów gospodarczych*, [w:] *Gospodarka światowa. Handel zagraniczny i marketing*, (red.) Mucha-Leszko B., Lublin 2003.
- Nobre G. F., *Business Diplomacy in a Consulariate Format: Historical Evolution and Challenges in Globalized World*, [w:] *International Business Diplomacy: How Can Multinational Corporations Deal with Global Challenges?*, (red.) Ruël H., United Kingdom 2018.
- Pigman G. A., *The Diplomacy of Global and Transnational Firms*, [w:] *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, (red.) Cooper A. F., Heine J., Thakur R., New York 2015.
- Poczowski A., *Znaczenie ekspatriantów w przedsiębiorstwie międzynarodowym* [w:] *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, (red.) A. Poczowski, Warszawa 2012.

- Raźniewski K., *Sukces i niepowodzenie ekspatriacji w Polsce – pomiar i ocena misji zagranicznych*, [w:] *Ekspatrianci w Polsce. Silne czy słabe ogniwo w zarządzaniu polskimi filiami?*, (red.) Przytuła S, Warszawa 2014.
- Ruël H., Suren L., *International Business Diplomacy: A Strategy for Improving MNCs' Performance? A Review of the Concept and New Insights from Five European MNCs*, [w:] *International Business Diplomacy: How Can Multinational Corporations Deal with Global Challenges?*, (red.) Ruël H., United Kingdom 2018.
- Sarachman I., *PR korporacyjny*, [w:] *Pierwsze ćwierćwiecze. 25 lat Public Relations w Polsce*, (red.) Łaszyn A., Tworzydło D., Warszawa – Rzeszów 2016.
- Sidibé D., Saner R., *Business diplomacy in emerging markets: Intersection of roles between states and multinationals*, [w:] *International business diplomacy: How can multinational corporations deal with global challenges?*, (red.) Ruël H., United Kingdom 2018.
- Smith S., Baylis J., *Wprowadzenie*, [w:] *Globalizacja polityki światowej*, (red.) Smith S., Baylis J., Kraków 2008.
- Surmacz B., *Tendencje ewolucji współczesnej dyplomacji*, [w:] *Poziomy analizy stosunków międzynarodowych*, (red.) Halizak E., Pietraś M., Warszawa 2013.
- Surmacz B., *Wstęp*, [w:] *Nowe oblicza dyplomacji*, (red.) Surmacz B., Lublin 2013.
- Symonides J., *Wpływ globalizacji na miejsce i rolę państwa w stosunkach międzynarodowych*, [w:] *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, (red.) Halizak E., Pietraś M., Warszawa 2013.

- Taleb A., Ratiu C., Molz R., *Corporate diplomacy and institutional upheaval in host countries: the “Arab spring” experience of two Canadian multinationals in Egypt*, [w:] *International business diplomacy: How can multinational corporations deal with global challenges?*, (red.) Ruël H., United Kingdom 2018.
- Wendland M., *Działania komunikacyjne a przekazywanie informacji*, [w:] *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, (red.) Kulczycki E., Wendland M., Poznań 2012.
- White B., *Dyplomacja*, [w:] *Globalizacja polityki światowej*, (red.) Smith S., Baylis J., Kraków 2008.
- Wiseman G., Sharp P., *Diplomacy*, [w:] *An introduction to international relations*, (red.) R. Devetak, George J., Percy S., New York 2017.
- Woolcock S., *Factors shaping economic diplomacy: An analytical toolkit* [w:] *The new economic diplomacy: Decision-making and negotiation in international economic relations*, (red.) Bayne N., Woolcock S., London and New York 2017.
- Woolcock S., *International investment negotiations: A case of multi-level economic diplomacy* [w:] *The new economic diplomacy: Decision-making and negotiation in international economic relations*, (red.) Bayne N., Woolcock S., London and New York 2017.
- Yaxley H., Ruck K., *Tracking the Rise and Rise of Internal Communication*, [w:] *Exploring Internal Communication. Towards Informed Employee Voice*, (red.) Ruck K., London 2015.
- Zachara M., *Korporacje w sieci globalnych oddziaływań. Potencjał współpracy i strategię działania na arenie międzynarodowej*, [w:] *Poziomy analizy stosunków międzynarodowych*, (red.) Halizak E., Pietraś M., Warszawa 2013.

### Artykuły w czasopismach specjalistycznych

- Alammar F. M., Pauleen D. J., *Business diplomacy management: A conceptual overview and an integrative framework*, „International Journal of Diplomacy and Economy”, vol. 3 no. 1, 2016.
- Amann W., Khan S., Salzmann O., Steger U., Lonescu-Somers A., *Managing external pressures through corporate diplomacy*, „Journal of General Management”, vol. 33 issue 1, 2007.
- Ambler T., Barrow S., *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management”, vol. 4 no. 3, 1996.
- Belabbes M., Ruthven I., Moshfeghi Y., Rasmussen Pennington D., *Information overload: a concept analysis*, „Journal of Documentation”, vol. 79 no. 1, 2023.
- Bennis A., *Middle Power Diplomacy: From State to Thematic Diplomacy*, „Global Policy”, 6.04.2020,  
<https://www.globalpolicyjournal.com/blog/06/04/2020/middle-power-diplomacy-state-thematic-diplomacy>, 4.02.2022.
- Białas S., *Kultura kraju pochodzenia kapitału a kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach zagranicznych działających w Polsce*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 4 (26), 2012.
- Bień I., *Ekspaci w Polsce – charakterystyka i przegląd badań*, „Studia BAS”, nr 4 (60), 2019.
- Bolewski W., *Diplomacy ‘in Business’ and the Business of humanist Diplomacy*, „Négociations”, vol. 32 issue 2, 2019.



- Brynjolfsson E., Hitt L. M., Heekyung H. K., *Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?*, Social Science Research Network, b. m. w. 2011, <https://ssrn.com/abstract=1819486>, 10.05.2023.
- Canton E., Solera I., *Greenfield Foreign Direct Investment and Structural Reforms in Europe: What Factors Determine Investments?*, „European Economy Discussion Papers”, no. 033, June 2016, [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/dp033\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/dp033_en.pdf), 1.04.2022.
- Chaudhari T., *Soft Skills: Types, Characteristics and Importance*, „Journal of Commerce & Trade”, vol. 16 no. 2, 2022.
- Chernova V., Chernov A., Komarova T., *Cross-Cultural Competence of Employees of International Companies in Terms of Fourth Industrial Revolution*, „Advances in Economics, Business and Management Research”, vol. 119, 2020.
- Chi Yue Ch., Walter L., Matsumoto D., Colleen W., *Cross-Cultural Competence: Theory, Research, and Application*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, vol. 44 issue 6, 2013.
- Chmielewski K., *Kreowanie wartości przez marki korporacyjne*, „Marketing i Rynek”, nr 8, 2014.
- Chmielnicki M., *Techniki negocjacji i wywierania wpływu*, Gliwice 2021.
- Cimatti B., *Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises*, „International Journal for Quality Research”, vol. 10 issue 1, 2016.
- Coolsaet R., *The Transformation of Diplomacy at the Threshold of the New Millennium*, „Diplomacy”, vol. 3, 2004.

- Czarnas M., *Rozwój korporacji transnarodowych na przykładzie Amazon.com*, „Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu”, t. 1 nr 267, Wrocław 2012.
- Dąbrowski T., *Rola komunikacji korporacyjnej w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 4, 2018.
- de Villa M. A, Rajwani T., Lawton T., Mellahi K., *To engage or not to engage with host governments: Corporate political activity and host-country political risk*, „Global Strategy Journal”, vol. 9 issue 2.
- Deloitte, *Czy firma może kontrolować aktywność pracowników w kanałach social media?*, Digital Marketing Newsletter 1/2018, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/digital-marketing-newsletter-deloitte/czy-firma-moze-kontrolowac-aktywnosc-pracownikow-w-sm.html>, 24.03.2023.
- Diplomat Magazine, *Foreign Languages*, <https://diplomatmagazine.com/inside-the-foreign-office-copy/>, 02.01.2022.
- Domańska M., Kardaś Sz., *Konsekwencje zachodnich sankcji finansowych dla gospodarki Rosji*, Ośrodek Studiów Wschodnich, 24.03.2016, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2016-03-24/konsekwencje-zachodnich-sankcji-finansowych-dla-gospodarki>, 24.02.2022.
- Donnelly S., Crocker D., *Six Elements of Effective Economic/Commercial Diplomacy*, „The Foreign Service Journal”, January-February 2019.
- Eden L., Hermann Ch., Miller S., *Evidence-based policymaking in a VUCA world*, „Transnational Corporations Journal”, vol. 28 no. 3, 2021.
- Fang T., Hassler J., *Globalization, Political Economy, Business and Society in Pandemic Times*, „International Business & Management”, vol. 36 2022.

- Fraś J., *Zarządzanie informacją elementem budowania przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21, 2011.
- Hozer J., Lis Ch., *Teoretyczne aspekty wyceny marki korporacyjnej*, „Studia i Prace WNEiZ US”, t. 1 nr 36, 2014.
- Idris S., Wahab R., Jaapar A., *Corporate Cultures Integration and Organizational Performance: A Conceptual Model on the Performance of Acquiring Companies*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, no. 172, 2015.
- Jastrzębska E., *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace”, nr 4 (2016).
- Jaszcz D., *W służbie budowania marki*, „Social Media Manager”, nr 20, kwiecień 2021, <https://sm-manager.pl/arttykul/w-sluzbie-budowania-marki>, 10.03.2022.
- Kalla H. K., *Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 10 no. 4, 2005.
- Kankaanranta A., Karhunen P., Louhiala-Salminen L., *English as corporate language in the multilingual reality of multinational companies*, „Multilingua: Journal of Cross-Cultural and Interlanguage Communication”, no. 37 (4), 2018.
- Kiwerska J., *Wilsonowska koncepcja bezpieczeństwa i rozbrojenia*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Historica”, nr 17, 1983.
- Kleinowski M., *Czynniki budujące siłę i potęgę państwa na arenie międzynarodowej*, „Świat Idei i Polityki”, t. 10, Bydgoszcz 2010.

- Kończak J., *Rola komunikacji korporacyjnej w Polsce*, „Studia Medioznawcze”, nr 1 (68), 2017.
- Kostecki M., Naray O., *Commercial Diplomacy and International Business*, „Discussion Papers in Diplomacy”, no. 107, 2007.
- Kozina A., *Funkcje negocjacji w przedsiębiorstwie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 17 zeszyt 4 cz. 1, 2016.
- Kuźniar R., *Rola broni atomowej w polityce zagranicznej w XXI wieku*, „Rocznik Strategiczny”, 2006/2007.
- London M., *Principled leadership and business diplomacy: A practical, values-based direction for management development*, „Journal of Management Development”, vol. 18 no. 2, 1999.
- Luo Y., *A cooperation perspective of MNC-host government relations*, „Journal of International Management”, vol. 10 issue 4, 2004.
- Marchewka-Bartkowiak K., *Dyplomacja ekonomiczna w Polsce – organizacja, zadania i kierunek działalności*, „Analizy BAS”, nr 6 (110), 3 kwietnia 2014.
- Matera R., Skodlarski J., *Pozycja Europy w gospodarce światowej na przestrzeni XX wieku*, „Studia Europejskie”, nr 1, 2003.
- Mauer R., Grichnik D., *Your market, the unknown being: About coping with uncertainty as the core of entrepreneurial marketing*, „The Journal of Business Economics”, vol. 81 no. 6, 2011.
- Mazzei A., *Promoting active communication behaviours through internal communication*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 15 no. 3, 2010.

- Miecznikowski G., *CEO vs. company page na LinkedInie*, „Social Media Manager”, nr 19, 2021, <https://sm-manager.pl/arttykul/ceo-vs-company-page-na-linkedinie?smclient=ad3c7f07-9cbc-4c17-bd03-29d6099ea655>, 10.05.2022.
- Mikulska A., Grębosz M., *Narzędzia komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1154 zeszyt 55, 2013.
- Mitchell G. W., Skinner L. B., White B. J., *Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators*, „Delta Pi Epsilon Journal”, vol. 52 no. 1, 2010.
- Mohamad B., Abu Bakar H., *Corporate communication and strategic management: history, operational concept and integration*, „Advances in Social Science, Education and Humanities Research”, no. 186, Paris 2018.
- Mosley L., Singer D. A., *The Global Financial Crisis: Lessons and Opportunities for International Political Economy*, „International Interactions”, vol. 35 issue 4, 2009, <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03050620903328993>, 10.04.2022.
- Moss D., Likely F., Sriramesh K., Ferrari M., *Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study*, „Public Relations Review”, vol. 43(1), 2017.
- Muldoon J. P., *The diplomacy of business*, „Diplomacy and Statecraft”, vol. 16 issue 2, 2005.
- Oehlschläger P., Haggemüller P. S., Herbst U., Voeth M., *The Future of Business Negotiations: How Megatrends Influence Negotiation Behavior*, „Negotiation and Conflict Management Research”, vol. 16 no. 1, 2022.

- Okano-Heimans M., *Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies*, „The Hague Journal of Diplomacy”, vol. 6 issue 1-2, 2011.
- Ordeix-Rigo E., Duarte J., *From public diplomacy to corporate diplomacy: Increasing corporation's legitimacy and influence*, „American Behavioral Scientist”, vol. 53 issue 4, 2009.
- Patton S., *The Peace of Westphalia and its Effects on International Relations, Diplomacy and Foreign Policy*, „The Histories”, vol. 10 issue 1, 2019, [https://digitalcommons.lasalle.edu/the\\_histories/vol10/iss1/5](https://digitalcommons.lasalle.edu/the_histories/vol10/iss1/5), 1.02.2022.
- Peleckis K., *International Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context*, „International Journal of Business, Humanities and Technology”, vol. 3 issue 7, 2013.
- Porter S., Hunter T., *Boards and social media: the institutionalization of corporate social media policy*, „Journal of Communication Management”, vol. 26 no. 3, 2022.
- Przytuła S., *Dylematy w doborze menedżerów na kluczowe stanowiska w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2009.
- Przytuła S., *Ekspatriacja tradycyjna i samoinicjowana jako formy migracji transnarodowej*, „Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny”, nr 1 (163), 2017.
- Raś M., *Aktywność międzynarodowa regionów (paradyplomacja) w ujęciu teoretycznym*, „Stosunki Międzynarodowe”, t. 52 nr 3, 2016.
- Reklaitis K., Pileliene L., *Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes*, „Management of Organizations Systemic Research”, vol. 81 issue 1, 2019.

- Reuvers S., Ruël H., *Research on Commercial Diplomacy: A Review and Implications*, „Advanced Series in Management”, vol. 9, 2012.
- Robles M., *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*, „Business and Professional Communication Quarterly”, vol. 75 issue 4, 2012.
- Rogozińska-Pawelczyk A., *Kompetencje w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, t. 199, 2006.
- Ruël H., *Diplomacy means business*, „Windesheim reeks Kennis en Onderzoek”, no. 46, 2013.
- Saner R., Yiu L., *Business Diplomacy Competence: A Requirement for Implementing the OECD's Guidelines for Multinational Enterprises*, „The Hague Journal of Diplomacy”, vol. 9 issue 4, 2014.
- Saner R., Yiu L., *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times*, „Discussion Papers in Diplomacy”, no. 84, 2003, [http://www.businessdiplomats.com/images/articles/files/Postmodern\\_diplomacy.pdf](http://www.businessdiplomats.com/images/articles/files/Postmodern_diplomacy.pdf), 23.02.2022.
- Saner R., Yiu L., Søndergaard M., *Business diplomacy management: A core competency for global companies*, „Academy of Management Executive”, vol. 14 no. 1, 2000.
- Small J. M., *Business diplomacy in practice: Advancing interests in crisis situations*, „The Hague Journal of Diplomacy”, vol. 9 no. 4, 2014.
- Sokolnicki M., *O podłożu gospodarczym dyplomacji współczesnej*, „Sprawy Obce”, nr 2, 1930-1931.
- Søndergaard M., *Corporate Business Diplomacy: Reflections on the Interdisciplinary Nature of the Field*, „The Hague Journal of Diplomacy”, vol. 9 issue 4, 2014.

- Stanzel V. (red.), *New Realities in Foreign Affairs: Diplomacy in the 21st Century*, „SWP Research Paper”, no. 11, November 2018, <https://www.swp-berlin.org/en/publication/new-realities-in-foreign-affairs-diplomacy-in-the-21st-century>, 13.01.2022.
- Strange S., *The Erosion of the State*, „Current History”, vol. 96 no. 613, 1997.
- Surawski B., *Who is a “knowledge worker” – clarifying the meaning of the term through comparison with synonymous and associated terms*, „Management”, vol. 23 no. 1, 2019.
- Szatlach E., *The importance of economic diplomacy in the era of globalization (the case of China)*, „Świat Idei i Polityki”, vol. 14, 2015, <https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/4200/The%20importance%20of%20economic%20diplomacy%20in%20the%20era%20of%20globalization%20the%20case%20of%20China.pdf>, 20.02.2022.
- United Nations, *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities*, Statistical Papers, no. 4 rev. 4, New York 2008, [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_4rev4e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4e.pdf), 01.04.2022.
- Watkins J., *Toward a New Diplomatic History of Medieval and Early Modern Europe*, „Journal of Medieval and Early Modern Studies”, 38:1, Winter 2008, <https://doi.org/10.1215/10829636-2007-016>, 1.02.2022.
- Więclawski J., *Hans Morgenthau, realizm klasyczny i jego rekomendacje dla polskiej polityki zagranicznej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 3 (34), 2011, [https://mysl.lazarski.pl/fileadmin/user\\_upload/dokumenty/czasopisma/my-sl-ekonomiczna-polityczna/2011/MEiP\\_3\\_5\\_2011\\_Wieclawski.pdf](https://mysl.lazarski.pl/fileadmin/user_upload/dokumenty/czasopisma/my-sl-ekonomiczna-polityczna/2011/MEiP_3_5_2011_Wieclawski.pdf), 13.12.2021.



- Yakop M., van Bergeijk P. A. G., *The weight of economic and commercial diplomacy*, „International Institute of Social Studies Working Papers”, no. 478, 2009.
- Zajkowska M., *Deficyty komunikacyjne jako determinanta implementacji integracji komunikacji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 208, 2011.
- Zięba R., *Uwarunkowania polityki zagranicznej Polski na początku drugiej dekady XXI wieku*, „Stosunki Międzynarodowe”, t. 43 nr 1-2, 2011, [http://biblioteka.oapuw.pl/wp-content/uploads/2013/03/ziba-r-uwarunkowania\\_polityki\\_zagranicznej\\_polski.pdf](http://biblioteka.oapuw.pl/wp-content/uploads/2013/03/ziba-r-uwarunkowania_polityki_zagranicznej_polski.pdf), 10.01.2022.
- van Willigen N., *Business diplomacy from an IR perspective*, „Diplomatica”, vol. 2 issue 1, 2020, [https://brill.com/view/journals/dipl/2/1/article-p13\\_13.xml?rskey=L1OSU9&result=1&ebody=pdf-49903](https://brill.com/view/journals/dipl/2/1/article-p13_13.xml?rskey=L1OSU9&result=1&ebody=pdf-49903), 11.04.2022.
- Vasanthakumari S., *Soft skills and its application in work place*, „World Journal of Advanced Research and Reviews”, vol. 3 issue 2, 2019.
- Villanueva Lop G., *Commercial Diplomacy in a Globalized World*, „Przegląd Strategiczny”, no. 10, 2017.

### Artykuły prasowe

- Barnes J. E., Cooper H., *U.S. Battles Putin by Disclosing His Next Possible Moves*, The New York Times, 13.02.2022, <https://www.nytimes.com/2022/02/12/us/politics/russia-information-putin-biden.html>, 17.02.2022.
- Bellon M., *Kawiarnie, piekarnie i butiki publicznie wspierają protesty. Pomimo krytyki i ryzyka utraty klientów*, Business Insider, 28.10.2020, <https://businessinsider.com.pl/firmy/strajk-kobiet-polskie-firmy-publicznie-wspieraja-protesty/7m5hfyb>, 7.05.2023.

- Bloomberg Economics, *World-Dominating Superstar Firms, Get Bigger, Techier, and More Chinese*, <https://www.bloomberg.com/graphics/2021-biggest-global-companies-growth-trends/>, 4.04.2022.
- Business Insider, *JP Morgan otworzy centrum na warszawskiej Woli*, <https://focusonbusiness.eu/pl/real-estate/firma-doradcza-jll-reprezentowala-j-p-morgan-w-procesie-poszukiwania-lokalizacji-i-negocjowania-warunkow-najmu/9952>, 07.04.2023.
- Business Insider, *Prezydent Ukrainy: już teraz mamy wojnę na wszystkich frontach*, 14.02.2022, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/prezydent-ukrainy-juz-teraz-mamy-wojne-na-wszystkich-frontach/2xpxpvn>, 17.02.2022.
- CNN, *Meta Fast Facts*, <https://edition.cnn.com/2014/02/11/world/facebook-fast-facts/index.html>, 10.04.2022.
- Fares M., Tennery A., *Nike stumbles into social media storm after basketball star's shoe splits*, Reuters, 21.02.2019, <https://www.reuters.com/site-search/?query=myanmar-reporterhttps://www.reuters.com/article/us-nike-stocks/basketball-shoe-malfunction-puts-nike-in-the-spotlight-idUSKCN1QA1AE>, 2.05.2022.
- Forbes, *IV edycja BrandMe CEO za nami. Kim są laureaci plebiscytu?*, <https://www.forbes.pl/wiadomosci/brandme-ceo-2021-laureaci-plebiscytu/znz2nq1>, 10.05.2022.
- Global Justice Now, *69 of the richest 100 entities on the planet are corporations, not governments, figures show*, <https://www.globaljustice.org.uk/news/69-richest-100-entities-planet-are-corporations-not-governments-figures-show/>, 4.04.2022.

- Hill + Knowlton Strategies, *Facebook: Przestrzeń from Facebook*, <https://www.hkstrategies.pl/pl/case-study/facebook-przestrzen-from-facebook-i-dobre-miejsce-na-mapie-warszawy/>, 20.02.2023.
- Johanson M., *You've been offered a great job in a difficult location. Would extra 'danger money' tempt you to accept?*, 12.04.2016, <https://www.bbc.com/worklife/article/20160411-the-secretive-world-of-danger-pay>, 10.03.2023.
- Kenny G., *Dont't Make This Common M&A Mistake*, Harvard Business Review, 16.03.2020, <https://hbr.org/2020/03/dont-make-this-common-ma-mistake>, 7.05.2023.
- Kraemer D., *Greta Thunberg: Who is the climate campaigner and what are her aims?*, BBC News, 5.11.2021, <https://www.bbc.com/news/world-europe-49918719>, 8.11.2021.
- Lemańska M., *Spór o żele antybakteryjne. Resort finansów blokuje polskich producentów?*, Forbes, 8.04.2020, <https://www.forbes.pl/biznes/dlaczego-w-drogeriach-brakuje-zeli-antybakteryjnych-spor-firm-z-ministerstwem/dzer579>, 8.05.2023.
- Lotos, *Historia połączenia z PKN Orlen*, [https://www.lotos.pl/3454/poznaj\\_lotos/o\\_nas/historia\\_polaczenia\\_z\\_pkn\\_orlen](https://www.lotos.pl/3454/poznaj_lotos/o_nas/historia_polaczenia_z_pkn_orlen), 01.05.2023.
- Miecznikowski G., *Tajniki algorytmów LinkedIna*, <https://sm-manager.pl/artykul/tajniki-algorytmow-linkedina>, 10.05.2022.
- Miłkowski G., *Polityka social media krok po kroku*, <https://marketerplus.pl/polityka-social-media-krok-po-kroku/>, 23.03.2023.
- Money, *Najwięksi 2021*, <https://www.money.pl/ranking-firm/2021/>, 1.04.2022.

- Nolsoe E., Pop V., *Russia sanctions list: What the West imposed over the Ukraine invasion*, Financial Times, 4.03.2022,  
<https://www.ft.com/content/6f3ce193-ab7d-4449-ac1b-751d49b1aaf8>,  
5.03.2022.
- Pietrzak R., *Producenci wódki protestują przeciwko opłacie za „małpki”*, Polska Agencja Prasowa, 24.01.2020,  
<https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C576485%2Cproducenci-wodki-protestuja-przeciwko-oplacie-za-malпки.html>, 10.03.2023.
- Polska Agencja Prasowa, *Koncerny tytoniowe protestują przeciwko zmianom w ustawie akcyzowej*, 13.10.2021,  
<https://pap-mediroom.pl/biznes-i-finanse/koncerny-tytoniowe-protestuja-przeciwko-zmianom-w-ustawie-akcyzowej>, 10.03.2023.
- PRoto, *Facebook otworzył biuro w Warszawie*,  
<https://www.proto.pl/aktualnosci/facebook-otworzyl-biuro-w-warszawie>,  
21.02.2022.
- PRoto, *Jak marki wsparły protest kobiet*, 30.10.2020,  
<https://www.proto.pl/aktualnosci/marki-wsparly-strajk-kobiet>, 7.05.2023.
- Reuters, *Former German chancellor Schroeder nominated to join Gazprom board*, 04.02.2022, <https://www.reuters.com/article/uk-germany-schroeder-gazprom-avtomatizat-idUKKBN2K91V5>, 27.03.2023.
- Runyon N., *Why “power skills” is the new term for soft skills in the hybrid work world*, Thomson Reuters Institute, 18.02.2022,  
<https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/power-skills-rebranding/>, 13.05.2023.
- Sadkowski L., *Tęczowe logo CD Projektu. Oto co naprawdę wynika z tej „afery”*, Inn Poland, 18.06.2020, <https://innpoland.pl/160227,cd-projekt-red-ma-nowe-logo-na-facebooku-ale-biznes-na-tym-nie-ucierpi>,  
8.05.2023.

- Shah J. R., *Keeping Mark Zuckerberg Safe Cost Meta Nearly \$27 Million Last Year*, Bloomberg, 11.04.2022,  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-11/zuckerberg-s-security-costs-went-up-as-meta-came-under-fire>, 10.05.2022.
- Strzępka K., *Czaputowicz: Wydzielenie pionu europejskiego z MSZ to dobra decyzja*, Polska Agencja Prasowa, 11.11.2019,  
<https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C540675%2Cczaputowicz-wydzielenie-pionu-europejskiego-z-msz-dobra-decyzja.html>, 10.02.2022.
- The Guardian, *Panasonic to pay expat workers in China pollution compensation*, 13.03.2014,  
<https://www.theguardian.com/business/2014/mar/13/panasonic-pay-pollution-expatriate-workers-china>, 10.03.2023.
- Trzaska I., *Rekordowa dotacja od rządu. Dostanie ją największy bank inwestycyjny na świecie*, Money,  
<https://www.money.pl/banki/wiadomosci/artykul/rekordowa-dotacja-od-rzadu-dostanie-ja,183,0,2399927.html>, 26.03.2023.
- TVN24, *Szumowski: Nie było nacisków. Wiedziałem, że odchodzę, ale nie mogłem publicznie rozmawiać o terminie*, 19.08.2020,  
<https://tvn24.pl/polska/lukasz-szumowski-o-przyczynach-odejscia-z-funkcji-ministra-zdrowia-wideo-4668834>, 20.10.2020.
- Wesołowska E., *IGHP: liczyliśmy na pełne odmrożenie branży w sezonie wakacyjnym*, Polska Agencja Prasowa, 11.06.2021,  
<https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C889010%2Cighp-liczylismy-na-pelne-odmrozenie-branzy-w-sezonie-wakacyjnym.html>, 15.03.2023.
- Wirtualne Media, *Burza po zmianie logo przez CD Projekt Red. „Jesteśmy zwolennikami pełnej tolerancji światopoglądowej”*, 17.06.2020,  
<https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/cd-projekt-red-wspiera-lgbt-nowe-logo-jestesmy-zwolennikami-pelnej-tolerancji-swiatopogladowej-dlaczego-cyberpunk-2077-jak-zamowic-jak-kupic-cena>, 8.05.2023.

- Wirtualne Media, *InPost usunął z Facebooka wpis żartujący z Jacka Sasina*, 20.10.2020, <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/inpost-usunal-z-facebook-a-wpis-zartujacy-z-jacek-sasin-wicepremier>, 13.05.2023.
- Zatoński K., *Allegro mocno w dół po słowach Rafała Brzosi*, Puls Biznesu, 26.04.2022, <https://www.pb.pl/allegro-mocno-w-dol-po-slowach-rafala-brzosi-1148680>, 09.03.2023.
- Zielińska M., *Do Komisji Europejskiej skierowano petycję w sprawie zapory na granicy z Białorusią*, Fakty TVN24, 08.02.2022, <https://fakty.tvn24.pl/oglada-j-online,60/do-komisji-europejskiej-skierowano-petycje-w-sprawie-zapory-na-granicy-z-bialorusia,1095086.html>, 08.02.2022.

### Encyklopedie i słowniki

- Antoszewski A., Herbut R. (red.), *Leksykon politologii*, Wrocław 2002.
- European Commission, *EU Skills Panorama – soft skills*, <https://web.archive.org/web/20151024130401/http://euskills-panorama.cedefop.europa.eu/Glossary/default.aspx?letter=S>, 20.05.2023.
- Eurostat, *Glossary: Multinational enterprise (MNE)*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Multinational\\_enterprise\\_\(MNE\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Multinational_enterprise_(MNE)), 10.04.2022.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Encyklopedia CSR*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/>, 11.03.2023.
- Mojsiewicz Cz. (red.), *Leksykon współczesnych międzynarodowych stosunków politycznych*, Wrocław 2000.
- OECD, *Glossary of Statistical Terms. Private corporations*, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2126>, 10.04.2022.
- OECD, *Glossary of Statistical Terms. Public Corporations*, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7314>, 10.04.2022.

- OECD, *Glossary of Statistical Terms. Public-Private Partnership (PPP)*, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7315>, 10.04.2022.
- Słownik Języka Polskiego, *Ekspat*, <https://sjp.pl/ekspat>, 02.05.2023.
- Słownik Języka Polskiego, *LGBT*, <https://sjp.pl/LGBT>, 13.05.2023.

### Inne

- Accountable.US, *Corporate Donations Tracker*, <https://www.accountable.us/corporate-donations-tracker/>, 25.04.2022.
- Alammar F., *Business Diplomacy in Practice: A Grounded Theory Study in Management Among Professional Diplomats*, doctoral dissertation at Massey University, 2018, New Zealand, <https://mro.massey.ac.nz/handle/10179/13615>, 26.04.2022.
- Archiwalna strona Ministerstwa Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, *Minister Anna Moskwa spotkała się z tanzańskim ministrem ds. wody Kitilq Mkumbo*, 15.11.2018, <https://www.gov.pl/web/gospodarkamorska/minister-anna-moskwa-spotkala-sie-z-tanzanskim-ministrem-ds-wody-kitila-mkumbo>, 29.03.2022.
- Bee different, *Skuteczna strategia komunikacji wewnętrznej*, <https://beedifferent.pl/#o-nas>, 23.04.2023.
- Betlem F., *Business diplomacy in international firms: An extensive literature review and results from a survey*, master's thesis at University of Twente, Enschede 2012, [https://essay.utwente.nl/62492/1/MSc\\_F\\_Betlem.pdf](https://essay.utwente.nl/62492/1/MSc_F_Betlem.pdf), 28.04.2022.
- Bezpośrednia relacja z wydarzenia zamieszczona przez prezesa Inpost – Rafała Brzoskę na Instagramie, [https://www.instagram.com/p/Cnphtsoyvk5b\\_xSUi9gJ3dNQ\\_pfOjWXUtloXY0/](https://www.instagram.com/p/Cnphtsoyvk5b_xSUi9gJ3dNQ_pfOjWXUtloXY0/), 10.02.2023.

- Brand24, *Wybrani Klienci Brand24*, <https://brand24.pl/klienci/>, 20.04.2023.
- BRI, *Belt and Road Initiative*, <https://www.beltroad-initiative.com/belt-and-road/>, 21.02.2022.
- BSP, *Głos polskiego biznesu i nauki w Brukseli*, <http://zpbsp.com/>, 02.05.2023.
- Bughin J., Chui M., *The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday*, McKinsey, 1.12.20210, <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-rise-of-the-networked-enterprise-web-20-finds-its-payday#/>, 8.05.2023.
- CEC Group, *The Leading Public Affairs Group in Central Europe*, <https://cecgr.com/>, 15.04.2023.
- Cooper W., *What is an Expat or Expatriate?*, William Russell, 13.12.2022, <https://www.william-russell.com/blog/what-is-an-expat-or-expatriate/>, 13.04.2023.
- Deloitte, *Polska w czołówce preferowanych lokalizacji dla Centrów Usług Wspólnych*, 17.06.2021, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Polska-w-czolowce-preferowanych-lokalizacji-dla-Centrow-Uslug-Wspolnych.html>, 03.05.2023.
- Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J., *Defining the skills citizens will need in the future world of work*, McKinsey Global Institute, 25.06.2021, <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>, 10.05.2023.



- Dumała H., „*Model organizacyjny współczesnej dyplomacji gospodarczej Polski – dyplomacja w kryzysie?*” referat wygłoszony w ramach X Ogólnopolskiej Konwencji Polskiego Towarzystwa Studiów Międzynarodowych, Lublin, 4-5 listopada 2021.
- Edelman, *2023 Edelman Trust Barometer*, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report%20FINAL.pdf>, 10.04.2023.
- Empl, *Konferencja Akademia Strategicznej Komunikacji Wewnętrznej*, Warszawa 15.06.2018.
- Employer Branding Summit, *Employer Branding Excellence Awards*, <https://www.employerbrandingsummit.pl/konkurs-ebea-2023/>, 21.03.2023.
- European Commission, *International activities*, [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/international-activities\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/international-activities_en), 3.05.2022.
- European Union External Action Service, *Creation of the EEAS*, 25.11.2019, [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/3648/creation-eeas\\_en](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/3648/creation-eeas_en), 10.01.2022.
- Finaccord, *Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*, b. m. w. 2018.
- Fortune, *Methodology*, <https://fortune.com/franchise-list-page/global-500-methodology-2021>, 27.03.2022.
- Forum Ekonomiczne, *Goście XXXI Forum Ekonomicznego*, <https://www.forum-ekonomiczne.pl/goscie-xxxi-forum-ekonomiczne/>, 4.10.2022.

- Forum Młodych Dyplomatów, *Wywiad z Moniką Pochroń-Frankowską*, <https://www.facebook.com/stanislaw.aprilashvili/videos/1825796807563606>, 29.07.2019.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Kim jesteście*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/>, 10.03.2023.
- George C. Marshall European Center for Security Studies, *Instruments of National Power: Diplomacy*, <https://mcrl.libguides.com/PASS/E28>, 3.12.2022.
- Google Books Ngram Viewer, *What does the Ngram Viewer do?*, <https://books.google.com/ngrams/info>, 20.02.2022.
- ILO, *Multinational Enterprises and Enterprise Engagement Unit*, <https://www.ilo.org/empent/units/multinational-enterprises/lang-en/index.htm>, 10.04.2022.
- Impact CEE, *Czym jest Impact'22?*, <https://impactcee.com/impact/2022/>, 11.03.2023.
- Institute of Internal Communication, *About IoIC*, <https://www.ioic.org.uk/about-us.html>, 22.04.2023.
- International Monetary Fund, *The Role of the Bretton Woods Institutions*, 03.2002, <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/031502.htm#ii>, 20.01.2022.
- Jabłoński P., *Wpis na profilu osobistym w serwisie Twitter*, 19.10.2021, [https://twitter.com/paweljablonski\\_/status/1450372139245350916](https://twitter.com/paweljablonski_/status/1450372139245350916), 19.10.2021.
- Jakubowski A. (komunikacja osobista, 19 stycznia 2020).

- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Wystąpienie premiera Mateusza Morawieckiego w Parlamencie Europejskim*, 19.10.2021,  
<https://www.gov.pl/web/premier/wystapienie-premiera-mateusza-morawieckiego-w-parlamencie-europejskim>, 19.10.2021.
- Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, *Prezydent na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos*, 23.01.2018,  
<https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wydarzenia/prezydent-wezmie-udzial-w-swiatowym-forum-ekonomicznym-w-davos>, 28.03.2022.
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii, *Uroczyste otwarcie Business&Science Poland w Brukseli*, 16.05.2019,  
<https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/marcin-ociepa-wzial-udzial-w-uroczystosci-otwarcia-businessscience-poland-w-brukseli>, 02.05.2023.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Doroczne podsumowanie działań w obszarze dyplomacji ekonomicznej z udziałem ministra Zbigniewa Raua*, 16.12.2021,  
<https://www.gov.pl/web/dyplomacja/doroczne-podsumowanie-dzialan-w-obszarze-dyplomacji-ekonomicznej-z-udzialem-ministra-zbigniewa-raua>, 23.02.2022.
- LinkedIn, *About Us*,  
<https://news.linkedin.com/about-us#Statistics>, 22.03.2023.
- LinkedIn, *Amazon*,  
<https://www.linkedin.com/company/amazon/?trk=lms-blog-librand&src=bl-po>, 30.04.2023.
- LinkedIn, *Anna Rulkiewicz*,  
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6902983098913693696/>, 01.05.2023.
- LinkedIn, *Bill Gates*,  
<https://www.linkedin.com/in/williamhgates/>, 30.04.2023.

- LinkedIn, *BNP Paribas Bank Polska*,  
<https://www.linkedin.com/company/bank-bnp-paribas/>, 30.04.2023.
- LinkedIn, *Informacje*, <https://about.linkedin.com/pl-pl?lr=1>, 24.03.2023.
- LinkedIn, *Inpost*, <https://www.linkedin.com/company/inpost/>, 30.04.2023.
- LinkedIn, *Learn Top Skills to Help You Future-Proof Your Career*,  
1.09.2022,  
<https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/learn-top-skills-to-future-proof-your-career>, 3.05.2023.
- LinkedIn, *LOTTE Wedel*, <https://www.linkedin.com/company/lotte-wedel/>,  
30.04.2023.
- LinkedIn, *Maciej Herman*, <https://www.linkedin.com/in/maciej-herman-%F0%9F%87%BA%F0%9F%87%A6%E2%9C%8C%EF%B8%8F-0545bb14/>, 30.04.2023.
- LinkedIn, *Małgorzata Skonieczna*,  
<https://www.linkedin.com/in/malgorzata-skonieczna-62936a2b/?originalSubdomain=pl>, 20.05.2022.
- LinkedIn, *Marta Mikliszańska*,  
<https://www.linkedin.com/in/marta-miklisza%C5%84ska-a3206422/details/experience/>, 15.04.2023.
- LinkedIn, *Przemek Gdański*,  
<https://www.linkedin.com/in/przemekgdanski/>, 30.04.2023.
- LinkedIn, *Rafał Brzoska*,  
<https://www.linkedin.com/in/rafa%C5%82-brzoska-6a360334/>,  
30.04.2023.
- Lowy Institute, *Global Diplomacy Index 2019 Country Ranking*,  
[https://globaldiplomacyindex.lowyinstitute.org/country\\_rank.html#](https://globaldiplomacyindex.lowyinstitute.org/country_rank.html#),  
10.02.2022.

- McKinsey & Company, *Building workforce skills at scale to thrive during—and after—the COVID-19 crisis*, 30.04.2021,  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis#/>, 13.05.2023.
- Meerts P., *Diplomatic Negotiation. Essence and Evolution*, Hague 2015,  
[https://www.clingendael.org/sites/default/files/2016-02/Diplomatic\\_Negotiation\\_Web\\_2015.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/2016-02/Diplomatic_Negotiation_Web_2015.pdf), 21.11.2019.
- Mercedes-Benz Manufacturing Poland, *Nasz zespół*, <https://mercedes-benz-jawor.com.pl/nasz-zespol/>, 15.04.2023.
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii, *W jakiej formie można prowadzić działalność gospodarczą. Firma jednoosobowa a spółki*,  
<https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00171>, 16.04.2022.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Akademia Dyplomatyczna MSZ*,  
<https://www.gov.pl/web/dyplomacja/akademia-dyplomatyczna>, 5.01.2022.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Dyplomacja dla biznesu*,  
<https://www.gov.pl/web/dyplomacja/dyplomacja-dla-biznesu>, 7.04.2022.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Informator ekonomiczny*,  
<https://www.gov.pl/web/dyplomacja/informator-ekonomiczny>, 3.04.2022.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Konkurs na aplikację dyplomatyczno-konsularną 2022 (ADK 2022 „A”)*, 16.02.2022,  
<https://www.gov.pl/web/dyplomacja/konkurs-na-aplikacje-dyplomatyczno-konsularna-2022-adk-2022-a>, 16.02.2022.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Projekty i przetargi międzynarodowe*,  
<https://www.gov.pl/web/dyplomacja/projekty-i-przetargi-miedzynarodowe>, 29.03.2022.

- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Różnice kulturowe w międzynarodowych relacjach biznesowych*, <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/roznice-kulturowe-w-miedzynarodowych-relacjach-biznesowych>, 3.04.2022.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Schemat organizacyjny MSZ*, <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/organizacja>, 14.02.2022.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Zadania i kompetencje*, <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/zadania-i-kompetencje>, 10.02.2022.
- Ministry for Europe and Foreign Affairs, *The tools of economic diplomacy*, <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/economic-diplomacy-foreign-trade/supporting-french-businesses-abroad/the-tools-of-economic-diplomacy/>, 28.04.2022.
- Ministry of Foreign Affairs of Denmark, *Office of Denmark's Tech Ambassador*, <https://techamb.um.dk/>, 4.02.2022.
- Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China, *Departments*, [https://www.fmprc.gov.cn/mfa\\_eng/wjb\\_663304/zzjg\\_663340/](https://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/wjb_663304/zzjg_663340/), 1.02.2022.
- OECD, *AMNE Database – Activity of Multinational Enterprises*, <https://www.oecd.org/sti/ind/amnedatabaseactivityofmultinationalenterprises.htm>, 1.04.2022.
- OECD, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, <http://mneguidelines.oecd.org/>, 10.04.2022.
- Office of the Iraq Programme Oil-for-Food, *About the Programme*, <https://www.un.org/Depts/oip/background/index.html>, 06.03.2022.

- Open Secrets, *Who are the Biggest Organization Donors?*,  
<https://www.opensecrets.org/elections-overview/top-organizations>,  
25.04.2022.
- Pernod Ricard, *Zarząd*,  
<https://www.pernod-ricard.com/pl/locations/poland/o-nas>, 15.04.2023.
- Peterson Institute for International Economics, *Trump's Trade War Timeline: An Up-to-Date Guide*, <https://www.piie.com/blogs/trade-investment-policy-watch/trump-trade-war-china-date-guide>, 21.02.2022.
- PFPŻ, *Członkowie Polskiej Federacji Producentów Żywności Związku Pracodawców*,  
<https://www.pfpz.pl/index/?id=072b030ba126b2f4b2374f342be9ed44>,  
08.05.2023.
- PFPŻ, *Podatek od cukru niesie tragiczne skutki dla polskiej gospodarki*,  
[https://www.pfpz.pl/nawosci/?id\\_news=7159&lang\\_id=1](https://www.pfpz.pl/nawosci/?id_news=7159&lang_id=1), 10.03.2023.
- Poland.Business Harbour, *Zapraszamy specjalistów IT*,  
<https://www.gov.pl/web/poland-businessharbour>, 2.05.2022.
- Polska Agencja Inwestycji i Handlu, *Informacje o agencji*,  
[https://www.paih.gov.pl/bip/o\\_agencji](https://www.paih.gov.pl/bip/o_agencji), 7.04.2022.
- Polska Agencja Inwestycji i Handlu, *Sektor BSS – Business Services Sector*,  
<https://www.paih.gov.pl/sektory/bss>, 24.04.2023.
- Polska Agencja Inwestycji i Handlu, *Zachęty inwestycyjne*,  
[https://www.paih.gov.pl/strefa\\_inwestora/zachety\\_inwestycyjne](https://www.paih.gov.pl/strefa_inwestora/zachety_inwestycyjne),  
26.03.2023.
- PRoto, *Baza osób zajmujących się public relations*,  
<https://www.proto.pl/whoiswho>, 20.04.2023.

- PWC, *Shared Service Centres*, <https://www.pwc.pl/en/services/consulting/shared-service-centres.html>, 18.05.2023.
- RCEP, *Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) agreement to enter into force on 1 January 2022*, <https://rcepsec.org/>, 21.02.2022.
- Reputation Squad, *Digital Diplomacy Index*, <https://digital-diplomacy-index.com/>, 16.02.2022.
- Riordan S., *Business Diplomacy. Shaping the firm's geopolitical risk environment*, 2014, <https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/Shاون%20Riordan%20-%20Business%20Diplomacy%20-%20October%202014.pdf>, 27.03.2023.
- Ruël H., *1st conference on Business Diplomacy*, The Netherlands 2015, [https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit\\_windesheim:oai:surfsharekit.nl:bb7897d3-464a-4ecb-afd8-0781f9bb7b33?q=%22Lee%2C+Donna%22&p=1](https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_windesheim:oai:surfsharekit.nl:bb7897d3-464a-4ecb-afd8-0781f9bb7b33?q=%22Lee%2C+Donna%22&p=1), 08.04.2022.
- Scotwork, *International Negotiation Skills Capability Survey*, b. m. w. 2019, <https://www.scotwork.co.uk/solutions/capability-survey/>, 06.04.2023.
- Scotwork, *Nasza historia*, <https://www.scotwork.pl/o-nas/>, 06.04.2023.
- Sharebee, *#AllegroLife – jak wdrożyliśmy program Employee Advocacy w Allegro*, <https://www.sharebee.pl/blog/linkedin-local-virtual/allegrolife-jak-wdrozylismy-program-employee-advocacy-w-allegro>, 01.05.2023.
- Sharebee, *CASE STUDY: Jak Aluprof wprowadził program Employee Advocacy na międzynarodowe salony?*, <https://www.sharebee.pl/blog/case-study-jak-aluprof-wprowadzil-program-employee-advocacy-na-miedzynarodowe-salony>, 01.05.2023.



- Sienkiewicz J., *Jacek Sasin jako waluta – InPost zazartował z polityką, promując swoje usługi*, Nowy Marketing, 19.10.2020, [https://nowymarketing.pl/a/29171\\_jacek-sasin-jako-waluta-inpost-zazartowal-z-polityka-promujac-swoje-uslugi](https://nowymarketing.pl/a/29171_jacek-sasin-jako-waluta-inpost-zazartowal-z-polityka-promujac-swoje-uslugi), 13.05.2023).
- Szalek J., *Trans.eu – pomagamy Ukrainie*, Trans.eu, 27.02.2022, <https://www.trans.eu/pl/blog/pomagamy-ukrainie/>, 01.05.2023.
- Szuba P., *Rynek agencji PR w Polsce i jego potencjał na arenie międzynarodowej*, Exacto, <https://www.exacto.pl/rynek-agencji-public-relations-w-polsce-i-jego-potencjal-w-perspektywie-miedzynarodowej/>, 11.03.2023.
- The White House, *Readout of President Biden’s Video Call with Transatlantic Leaders*, 12.02.2022, <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2022/02/11/readout-of-president-bidens-video-call-with-transatlantic-leaders/>, 13.02.2022.
- The World Bank, *GDP (current US\$)*, [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?most\\_recent\\_value\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?most_recent_value_desc=true), 6.03.2022.
- U.S. Department of State, *Department of State Organizational Chart*, <https://www.state.gov/department-of-state-organization-chart/>, 1.02.2022.
- U.S. Department of State, *Inside Economic Diplomacy*, <https://podcasts.apple.com/au/podcast/inside-economic-diplomacy/id956261198>, 26.03.2022.
- UN Global Compact Network Poland, *Obecni członkowie*, <https://ungc.org.pl/czlonkostwo/>, 04.04.2023.
- UN Global Compact Network Poland, *Yearbook 2022*, [https://ungc.org.pl/wp-content/uploads/2022/11/UN\\_GCNP\\_Yearbook\\_2022.pdf](https://ungc.org.pl/wp-content/uploads/2022/11/UN_GCNP_Yearbook_2022.pdf), 04.04.2023.

- United Nations, *Member States*, <https://www.un.org/en/about-us/member-states>, 1.02.2022.
- Walt S. M., Belfer R., Belfer R., *America's Polarization Is a Foreign Policy Problem, Too*, *Foreign Policy*, 11.03.2019, <https://foreignpolicy.com/2019/03/11/americas-polarization-is-a-foreign-policy-problem-too/>, 11.03.2019.
- Wolters T., *Business diplomacy in multinational corporations: An exploratory qualitative study*, master's thesis at University of Twente, Enschede 2012, [https://essay.utwente.nl/62485/1/MSc\\_T\\_Wolters.pdf](https://essay.utwente.nl/62485/1/MSc_T_Wolters.pdf), 28.04.2022.
- World Bank, *Trade Policies in the 1990s and the Poorest Countries*, <https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEParchives/GEP2001/GEP2001Chapt2.pdf>, 21.02.2022.
- World Economic Forum, *Davos 2023: What you need to know about better business*, <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/better-business-stakeholder-capitalism-esg/>, 10.02.2023.
- World Economic Forum, *Annual Meeting 2020: Participant Statistics*, <https://widgets.weforum.org/participants-graphic-am20/index.html>, 7.01.2022.
- World Trade Organization, *Regional Trade Agreements Database*, <https://rtais.wto.org/UI/charts.aspx#>, 23.02.2022.
- Yale School of Management, *Over 600 Companies Have Withdrawn from Russia – But Some Remain*, <https://som.yale.edu/story/2022/over-600-companies-have-withdrawn-russia-some-remain>, 11.04.2022.
- Zawadzki P., *Wywiad z prof. Katarzyną Pisarską*, <https://dreamemployer.pl/podcast-dreamemployer-08-katarzyna-pisarska-europejska-akademia-dyplomacji/>, 24.02.2020.

- Związek Firm Public Relations, *PR to nie propaganda*, Warszawa 2021, [https://zfpr.pl/wp-content/uploads/2021/11/Raport-ZFPR\\_PR-to-nie-propaganda.pdf](https://zfpr.pl/wp-content/uploads/2021/11/Raport-ZFPR_PR-to-nie-propaganda.pdf), 10.05.2022.
- Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022*, Warszawa 2022, <https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf>, 1.05.2023.