



Fireflies

Świadomość Kultury Biznesowej (BCA)

Polska vs. Francja

**Przewodnik po współpracy
międzykulturowej**

Tytuł: *Świadomość Kultury Biznesowej (BCA) Polska vs. Francja*
Przewodnik po współpracy międzykulturowej

Autorzy: Michał Nowakowski, Magdalena Hebrowska, Małgorzata Grudzińska

Projekt okładki: Wydawnictwo TELEGRAPH Sp. z o.o.

Korekta: Aleksandra Wołoszuk-Burda

Skład, łamanie: Studio Grafpa, www.grafpa.pl

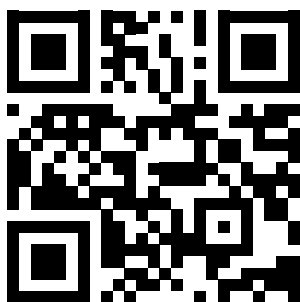
Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez uprzedniej zgody wydawcy zabronione jest rozpowszechnianie, kopiowanie, powielanie lub wykorzystywanie całości lub fragmentów niniejszej publikacji w jakiegokolwiek formie, w tym ich zapisywanie i przetwarzanie w systemach informatycznych oraz wykorzystywanie w wystąpieniach publicznych.

Zabronione jest również wykorzystywanie całości lub fragmentów publikacji do trenowania, uczenia, dostrajania (*fine-tuning*), testowania lub rozwijania modeli sztucznej inteligencji (AI), modeli językowych (LLM), systemów uczenia maszynowego oraz innych systemów generatywnych, a także do tworzenia zbiorów danych przeznaczonych do takich celów.

Wydawca: Fireflies sp. z o.o.

ISBN: 978-83-980504-3-2

Wydanie 2026



Współpraca międzynarodowa stała się codziennością – w biznesie, nauce i projektach rozwojowych. Technologie skracają dystans, a wspólne cele łączą zespoły z różnych krajów szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Mimo to nawet przy najlepszych intencjach współpraca międzykulturowa potrafi zaskakiwać.

To, co w jednym kraju uchodzi za profesjonalizm i konkret, w innym może zostać odebrane jako chłód. To, co dla jednej strony jest naturalnym budowaniem relacji i zaufania, dla drugiej bywa zbyt wolne lub nie na temat. Różnice te nie wynikają ze złej woli – są efektem odmiennych kodów kulturowych, które wpływają na komunikację, podejmowanie decyzji, zarządzanie czasem, negocjacje i prowadzenie projektów.

Ten e-book powstał, aby ułatwić współpracę biznesową i naukową między Polską a Francją. Nie opieramy się na uproszczeniach ani stereotypach, lecz na zrozumieniu realnych różnic kulturowych, które mają praktyczne konsekwencje w codziennej pracy.

Droga Czytelniczko, drogi Czytelniku, oddajemy w Twoje ręce praktyczny przewodnik porównawczy, oparty na naszym modelu Świadomości Kultury Biznesowej – BCA (Business Culture Awareness), obserwacjach i doświadczeniu menedżerskim, konsultingowym i akademickim. Naszym celem jest podnoszenie świadomości międzykulturowej, aby współpraca była sprawniejsza, spokojniejsza i bardziej partnerska.

E-book można czytać w całości lub wybiórczo – w zależności od aktualnych wyzwań projektowych. Może on również służyć jako wsparcie w onboardingu lub punkt wyjścia do rozmowy z partnerem francuskim o wzajemnych oczekiwaniach.

Nie przedstawiamy „jednej prawdy” o Polsce ani o Francji. Opisujemy wzorce i tendencje, które pomagają lepiej przygotować się na potencjalne wyzwania i podejmować bardziej świadome decyzje komunikacyjne. Kluczowe pozostają elastyczność, ciekawość i gotowość do uczenia się od partnera.



Kultura biznesowa Francji ukształtowała się w wyniku wielowiekowego rozwoju państwowości, a także dzięki silnym instytucjom publicznym oraz głęboko zakorzenionym tradycjom intelektualnym i administracyjnym, które wywarły trwałe wpływy na sposób funkcjonowania gospodarki oraz relacji zawodowych.

Francja od stuleci była jednym z kluczowych ośrodków politycznych i gospodarczych Europy, a jej model organizacji życia społecznego bazował na centralizacji władzy, rozbudowanej administracji oraz silnej roli państwa w regulowaniu procesów gospodarczych.

Już w okresie monarchii absolutnej, szczególnie za panowania Ludwika XIV, ukształtował się model zarządzania oparty na hierarchii, formalizmie oraz koncentracji decyzji na najwyższych szczeblach władzy. Rozwój administracji państwowej oraz systemów fiskalnych sprzyjał tworzeniu uporządkowanych struktur organizacyjnych, które do dziś znajdują odzwierciedlenie w kulturze biznesowej Francji, zwłaszcza w przywiązaniu do procedur, formalnych zasad oraz jasno określonych kompetencji.

Przełomowym momentem w historii tego państwa była rewolucja francuska, która nie tylko zmieniła ustrój polityczny z monarchii na republikę, ale również wpłynęła na sposób postrzegania równości, prawa i organizacji społeczeństwa. W jej wyniku powstały fundamenty nowoczesnego państwa prawa, a w późniejszym okresie, za rządów Napoleona Bonaparte, wprowadzono jednolity system prawny – Kodeks Napoleona.

Istotnym elementem współczesnej republikańskiej tożsamości Francji są wartości takie jak równość obywateli wobec prawa, świeckość państwa (*laïcité*) oraz uniwersalizm. Choć w teorii promują one egalitaryzm, w praktyce współistnieją z wyraźnie zarysowaną strukturą elit wywodzących się z prestiżowych instytucji edukacyjnych i administracyjnych. W efekcie kultura biznesowa Francji łączy formalne przywiązanie do zasad równości z dużym znaczeniem statusu, wykształcenia oraz pozycji w hierarchii społecznej i zawodowej.

Silna rola państwa, charakterystyczna dla francuskiego modelu republikańskiego, przełożyła się na utrwalenie centralizmu decyzyjnego zarówno w administracji, jak i w sektorze prywatnym. W praktyce oznacza to, że wiele przedsiębiorstw funkcjonuje na podstawie jasno określonych poziomów zarządzania, a kluczowe decyzje podejmowane są na najwyższych szczeblach organizacji.

Ważnym czynnikiem wpływającym na współczesną tożsamość gospodarczą Francji pozostaje również jej historia kolonialna. Przez długi czas kraj funkcjonował jako globalne mocarstwo, co sprzyjało budowaniu silnego poczucia znaczenia na arenie międzynarodowej oraz przekonania o uniwersalności własnego modelu kulturowego i instytucjonalnego. Dziedzictwo to do dziś wzmacnia poczucie dumy narodowej i wysokiej wartości własnych standardów, co jest widoczne również w środowisku biznesowym – między innymi w przywiązaniu do kultury, jakości oraz prestiżu instytucji i marek.

W XIX i XX wieku Francja przechodziła intensywną industrializację oraz rozwój sektora publicznego. Powstanie elitarnych instytucji edukacyjnych (*grandes écoles*) przyczyniło się do wykształcenia silnej elity administracyjno-menedżerskiej, która odgrywa istotną rolę zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. System edukacji oparty na prestiżu i selektywności wpłynął na kulturę biznesową, w której duże znaczenie mają kompetencje formalne, dyplomy oraz przynależność do określonych środowisk.

Równolegle z procesami industrializacji we Francji rozwijał się silny ruch pracowniczy oraz związki zawodowe, które odegrały istotną rolę w kształtowaniu współczesnych relacji między pracownikami, pracodawcami i państwem. Mimo że poziom uzwiązkowienia jest obecnie niższy niż w wielu krajach Europy, francuskie związki zawodowe zachowują znaczący wpływ społeczny i polityczny. Tradycja dialogu społecznego, negocjacji zbiorowych oraz organizowania protestów i strajków sprawiły, że kwestie praw pracowniczych, warunków zatrudnienia i ochrony socjalnej pozostają ważnym elementem funkcjonowania organizacji.

Wpływa to na większą formalizację relacji pracowniczych oraz konieczność uwzględniania interesów różnych grup interesariuszy podczas wprowadzania zmian organizacyjnych. Przyczynia się to również do stosunkowo wysokiej gotowości pracowników do wyrażania własnego stanowiska i otwartego kwestionowania decyzji, które uznają za niesprawiedliwe lub nieuzasadnione.

Istotny wpływ na sposób funkcjonowania Francuzów w środowisku zawodowym ma model edukacji rozwijający umiejętność argumentacji i debatowania. Już w szkole średniej i *grandes écoles* uczniowie uczą się formułowania tez, przedstawiania kontrargumentów oraz analizowania różnych punktów widzenia.

Współczesna Francja odgrywa aktywną rolę w międzynarodowych strukturach gospodarczych, w tym w Unii Europejskiej, co sprzyja otwartości na współpracę międzynarodową przy jednoczesnym zachowaniu charakterystycznych cech narodowych, takich jak przywiązanie do języka francuskiego, formalności w komunikacji oraz dbałość o precyzję wypowiedzi.

W odróżnieniu od wielu krajów struktura społeczna i etniczna Francji nie jest formalnie kategoryzowana w życiu publicznym, choć stanowi istotny kontekst dla funkcjonowania gospodarki oraz relacji biznesowych. Oznacza to, że tożsamość narodowa i obywatelska ma większe znaczenie niż formalna przynależność etniczna, a państwo unika oficjalnego klasyfikowania ludności według pochodzenia.

Historycznie rdzeń społeczeństwa francuskiego tworzy ludność o pochodzeniu celtycko-romańskim, ukształtowana w wyniku procesów romanizacji oraz późniejszych wpływów germańskich (m.in. Franków). Na przestrzeni wieków Francja rozwijała się jako państwo stosunkowo jednolite kulturowo, z silnym naciskiem na integrację poprzez język, edukację oraz instytucje państwowe.

Obecność licznych społeczności wywodzących się z dawnych kolonii nadaje społeczeństwu charakter wielokulturowy, co w praktyce biznesowej sprzyja większej otwartości na współpracę międzynarodową i funkcjonowanie w zróżnicowanych zespołach.

Jednocześnie współczesne państwo francuskie poddaje swoją przeszłość kolonialną krytycznej refleksji, co znajduje odzwierciedlenie w debatach społecznych oraz rosnącej wrażliwości na kwestie różnorodności.

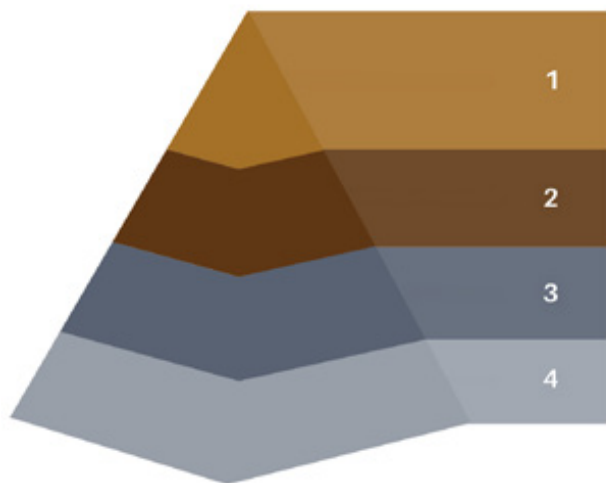
Francja posiada również regionalne grupy kulturowe o własnej tożsamości historycznej, takie jak Bretończycy, Baskowie, Korsykanie czy Alzacczycy. Choć ich odrębność ma dziś głównie charakter kulturowy i językowy, stanowi ważny element różnorodności kraju.

Charakterystycznym elementem francuskiego doświadczenia różnorodności jest silne powiązanie pochodzenia migracyjnego z przestrzenią geograficzną, zwłaszcza w dużych aglomeracjach, gdzie widoczna jest koncentracja określonych społeczności o wspólnym pochodzeniu. Dotyczy to szczególnie przedmieść większych miast, gdzie społeczności imigranckie i ich potomkowie tworzą środowiska o wyraźnych cechach kulturowych, zachowując częściowo własne tradycje, języki i praktyki społeczne. Jednocześnie procesy mieszania się ludności oraz kolejne pokolenia prowadzą do stopniowego przenikania się doświadczeń i powstawania bardziej złożonych, hybrydowych form tożsamości.

Z punktu widzenia funkcjonowania biznesu istotne jest, że mimo tej różnorodności społeczeństwo francuskie działa w oparciu na wspólnym zestawie norm republikańskich, takich jak świeckość państwa, równość wobec prawa oraz silna rola instytucji publicznych. Wiąże się to z tym, że w środowisku zawodowym kładzie się nacisk na kompetencje, formalne kwalifikacje oraz przestrzeganie zasad organizacyjnych, a kwestie etniczne pozostają zazwyczaj drugorzędne.

Z perspektywy gospodarczej struktura etniczna nie stanowi formalnej bariery, lecz tworzy kontekst społeczny, który może wpływać na sposób budowania relacji, zarządzania zespołami oraz funkcjonowania organizacji w środowisku międzynarodowym.

Analizując kulturę biznesową, warto uwzględnić różne jej warstwy, które wzajemnie na siebie oddziałują.



Kultura osobista

indywidualne wartości i zachowania

Kultura organizacyjna

normy i praktyki funkcjonujące w organizacji

Kultura branżowa

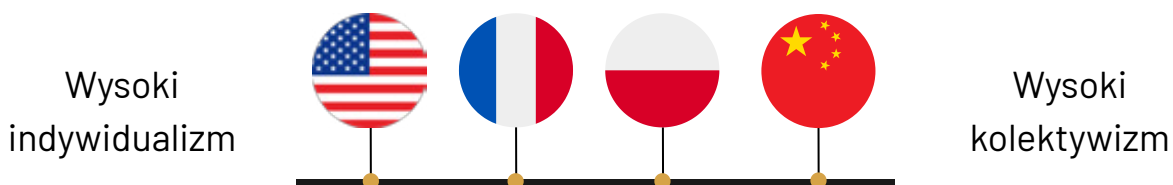
typowe standardy i praktyki w danym sektorze

Kultura narodowa

wspólne zachowania, normy i wartości kształtowane przez społeczeństwo

Dokument ten koncentruje się na analizie kultur narodowych.

Porównując kultury, warto zawsze pamiętać o ich względnym charakterze. Na przykład w kontekście indywidualizmu i kolektywizmu Francja może wydawać się bardziej indywidualistyczna niż Polska. Jednak w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi Francja będzie postrzegana jako bardziej kolektywistyczna. Z kolei Polska może jawić się jako indywidualistyczna w zestawieniu z wysoce kolektywistycznymi Chinami.



W tym dokumencie przedstawiamy porównanie kultury biznesowej **Polski i Francji**.

Materiał opiera się na autorskim modelu **Business Culture Awareness (BCA)** – Świadomości Kultury Biznesowej – opracowanym przez **Fireflies**. Łączy rzetelne podstawy teoretyczne, praktyczne doświadczenie w relacjach biznesowych oraz wnioski wynikające z analizy zebranych ankiet.

Model BCA obejmuje pięć obszarów:

- **tożsamość zawodową** – jak postrzegamy swoją rolę, misję, przynależność w organizacji,
- **relację z czasem** – jak zarządzamy czasem, planujemy działania, organizujemy środowisko pracy,
- **preferencje komunikacyjne** – jak się komunikujemy, udzielamy informacji zwrotnej, jakiego stylu dialogu używamy,
- **wzorce decyzyjne** – jak oceniamy ryzyko, autorytet, konsensus, procesy decyzyjne,
- **podejście do technologii** – w aspekcie wykorzystania nowych narzędzi w codziennej pracy.



Dokument prezentuje wybrane elementy ujęcia BCA.

Wprowadzenie i rekomendacje

We Francji przy nawiązywaniu kontaktów biznesowych rekomendacje i wprowadzenia mogą być pomocne, ale nie są niezbędne. Bardziej niż osoby rekomendujące liczą się renoma firmy, doświadczenie w branży i konkretne kompetencje. Profesjonalizm oraz sprawność w realizacji projektów są kluczowymi czynnikami budującymi wiarygodność na początku współpracy.

Warto jednak pamiętać o sieciach absolwenckich *grandes écoles*, które mają duże znaczenie dla współpracy oraz wzmacniają spójność społeczną, łącząc biznes i instytucje państwowe. Jeśli kogoś znamy z takiej sieci, warto o tym wspomnieć na początku znajomości biznesowej.

Rozmowy wstępne (small talk)

Spotkania biznesowe we Francji często rozpoczynają się od krótkiej, neutralnej rozmowy wprowadzającej, tzw. small talk. Typowe tematy obejmują pogodę, podróże, a przede wszystkim kulturę, jedzenie, sport lub wydarzenia bieżące. Celem takich rozmów jest nie tyle poznanie partnera, co stworzenie przyjaznej atmosfery i wprowadzenie łagodnego początku do dalszych negocjacji czy prezentacji biznesowej.

Krótkie wprowadzenie pozwala zbudować relację i komfort uczestników spotkania, ułatwiając płynne przejście do meritum dyskusji. Small talk we Francji bywa zwykle umiarkowany – nie jest tak długi ani osobisty jak w kulturach południowych czy azjatyckich, lecz pełni istotną funkcję społeczną w kontekście profesjonalnym.

**Fireflies to zespół,
który łączy:**

- Doświadczenie korporacyjne
- Doświadczenie w zarządzaniu
- Doświadczenie konsultingowe
- Wiedzę akademicką
- Warsztat trenerski i mentorski
- Odpowiedzialność społeczną
- Otwartość i uśmiech

Wspieramy

Organizacje i Firmy

w zakresie relacji handlowych, współpracy outsourcingowej, transakcji M&A oraz ekspansji międzynarodowej.

Liderów

w budowie kompetencji potrzebnych do zarządzania zespołami międzynarodowymi.

Zespoły

w budowaniu, podnoszeniu efektywności i wychodzeniu z sytuacji kryzysowych zespołów międzynarodowych.

Świadomość międzykulturowa

Szczególny nacisk kładziemy na świadomość międzykulturową, która stanowi fundament globalnych relacji i sukcesu, a także pozwala przekuć różnice kulturowe w przewagę biznesową.

Metodologia

W naszej pracy z klientem dobieramy odpowiednie narzędzia – od projektów konsultingowych, poprzez indywidualny coaching i mentoring, warsztaty oraz szkolenia, aż po procesy zespołowe, grupowe i programy (w tym programy mentoringowe).



Wspieramy uczelnie wyższe w rozwoju kompetencji całej społeczności akademickiej (zarówno studentów jak i pracowników).

Realizujemy międzynarodowe badanie **Similar Yet Different**, które porównuje kulturę biznesową studentów z uczelni z różnych krajów świata.