

International Business and Global Economy 2014, no. 33, pp. 555–570

Biznes międzynarodowy w gospodarce globalnej 2014, nr 33, s. 555–570

Edited by the Institute of International Business, University of Gdansk

ISSN 2300-6102

e-ISSN 2353-9496

DOI 10.4467/23539496IB.13.041.2426

Dorota Simpson

Uniwersytet Gdański

## Ekspatrianci wobec szoku kulturowego i odwróconego szoku kulturowego

Procesy zachodzące w gospodarce, technice i kulturze sprawiają, że świat w coraz większym stopniu staje się globalną wioską, co oznaczałoby, że problem różnic kulturowych w biznesie ulegnie zmarginalizowaniu. Dzięki internetowi duża część ludzi ma stałą możliwość komunikowania się i docierania do poszukiwanych informacji. Można by zatem wysnuć wniosek, iż rozważania na temat szoku kulturowego, będącego udziałem ekspatriantów, nie znajdują logicznego uzasadnienia. W praktyce zjawisko to ciągle jednak występuje, a jego przebieg i zakres zależą, z jednej strony, od typu osobowości ekspatrianta, zwłaszcza jego inteligencji emocjonalnej i kulturowej oraz przygotowania do życia i pracy w innym kraju, a z drugiej – od stopnia odrębności kultur. Szok kulturowy przyczynia się do wydłużenia okresu adaptacyjnego, negatywnie wpływa na samopoczucie i osiągane wyniki, obniża satysfakcję związaną z wykonywaną pracą, a w skrajnych przypadkach prowadzi do przedwczesnego powrotu do kraju. Z kolei ci, którzy adaptują się do nowego otoczenia, zdobywając nowe doświadczenia i wiedzę międzykulturową, nierzadko po powrocie przeżywają stres, określane jako odwrócony szok kulturowy. Na konsekwencje szoku kulturowego narażeni są także inpatrianci, czyli lokalni menedżerowie delegowani do pracy w centrali korporacji. Nie zawsze da się całkowicie wyeliminować negatywne skutki szoku kulturowego, ale istnieją metody pozwalające je ograniczyć. Celem artykułu jest zidentyfikowanie istoty i przebiegu szoku kulturowego oraz wskazanie działań łagodzących jego symptomy. Aby osiągnąć tak sformułowany cel, zastosowano metodę krytycznej analizy wybranych pozycji literatury przedmiotu. Do prezentacji wyników badań literaturowych wykorzystano metodę monograficzną.

### Expatriates facing culture shock and reverse culture shock

It can be assumed that globalization, leading to the unification and assimilation of many processes which take place in the world economy, technology, and culture will transform the contemporary world into a global village, and thus the problem of cultural differences will be marginalized. If the easiness of acquisition and transmission of information via Internet as well as fast and cheap movement of people offered by economic airlines are taken into account, it can be concluded that the discussion about culture shock and reverse culture shock experienced by expatriates is unjustified. However, in practice, the phenomenon of culture shock still occurs, and its course and scope depends on expatriate's personality, his preparation for work and life in a foreign country, and the degree of cultural diversity. Culture shock extends the period of adaptation to a new culture, has negative impact on well-being, achievements, effectiveness, and reduces job satisfaction. Some managers cannot adjust to work and life in a foreign cultural environment and decide to return earlier to their home country. The ones who are able to overcome culture shock and adapt to

new conditions of work and life can experience reverse culture shock after coming back home, because in the meantime everything has changed. Culture shock also applies to inpatriates, local managers delegated to the headquarters. Complete elimination of negative consequences of culture shock and reverse culture shock is not always possible but there are some methods of reducing negative effects of this phenomenon. Hence, the purpose of this article is to identify the essence and the course of culture shock, and indicate the ways leading to the reduction and mitigation of its consequences. Studies and analysis of literature illustrating culture shock and reverse culture shock were conducted to achieve the aim of this paper, and the monographic method was utilized to the presentation of the results of the research.

Keywords: expatriates, culture, culture shock, reverse culture shock, U-curve

Klasyfikacja JEL: F230, Z00

## Wprowadzenie

Nasilająca się konkurencja międzynarodowa sprawia, że przedsiębiorstwa w poszukiwaniu przewag rynkowych podejmują wysiłki zmierzające do internacjonalizacji działalności. W wyniku postępującej globalizacji coraz większego znaczenia nabierają powiązania gospodarcze, technologiczne, polityczno-społeczne, kulturalne i ekologiczne na szczeblu państw, ale także na poziomie przedsiębiorstw, organizacji i instytucji, co znajduje odzwierciedlenie nie tylko w rozwoju handlu międzynarodowego, ale także rosnącej roli bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Ekspansja na obce rynki podyktowana jest zazwyczaj wieloma przesłankami, choć jej ostateczny cel stanowi maksymalizacja zysku i wzrost wartości przedsiębiorstwa, czego przede wszystkim oczekują akcjonariusze. Dlatego wiele przedsiębiorstw przenosi dotychczasową działalność lub podejmuje nową w tych miejscach na świecie, gdzie mają zapewniony dostęp do tańszych zasobów materialnych i niematerialnych. Spośród tych ostatnich istotne znaczenie przypada zasobom pracy, których koszty stanowią ważny motyw podejmowania działalności gospodarczej w innych regionach świata. Transferowi technologii i know-how towarzyszy zazwyczaj transfer kadry kierowniczej, tzw. ekspatriantów, którzy w początkowej fazie przedsięwzięcia pełnią kluczowe funkcje w organizacji. Po pewnym czasie oraz po odpowiednim przygotowaniu miejscowej kadry, można stopniowo zastępować ekspatriantów lokalnymi menedżerami. Niektóre korporacje rekrutują najbardziej utalentowanych i doświadczonych menedżerów bez względu na kraj pochodzenia. Można zaobserwować nasilający się trend, polegający na delegowaniu lokalnych menedżerów-inpatriantów do pracy w centrali.

Zarówno ekspatrianci, jak i inpatrianci narażeni są na konsekwencje szoku kulturowego. Można go złagodzić dzięki odpowiednio przeprowadzonej rekrutacji i selekcji kandydatów, podczas której weryfikuje się nie tylko „twarde” kompetencje menedżerskie, ale także osobowość oraz kompetencje behawioralne, w szczególności inteligencję kulturową. Istotną rolę odgrywają szkolenia, zwłaszcza

w początkowym okresie pobytu w nowym środowisku, a także wsparcie ze strony doświadczonego mentora.

Celem artykułu jest zdiagnozowanie przyczyn i faz przebiegu badanego zjawiska oraz zwrócenie uwagi na działania, które mogą ograniczyć jego negatywne konsekwencje.

## 1. Istota, symptomy i modele szoku kulturowego

Szok kulturowy to naturalna reakcja jednostki, gdy znajdzie się ona w nowym środowisku kulturowym. Można go zdefiniować jako swego rodzaju psychologiczną dezorientację, wywołaną przez ciągły stres na skutek dziesiątek irytujących i niezrozumiałych zdarzeń oraz sytuacji, których nie można przyrównać do żadnych wcześniejszych doświadczeń. Pogłębia go często bariera komunikacyjna, wynikająca z nieznamomości miejscowego języka, zwyczajów, wierzeń, percepcji rzeczywistości i priorytetów przedstawicieli lokalnej społeczności itp. Początkowo drobne incydenty nie wywierają na przybysza większego wpływu, jednak ich stopniowa kumulacja zaczyna sprawiać, że w pewnym momencie doznaje on poczucia nierealności całej sytuacji.

Pojęcie szoku kulturowego wprowadził do literatury Kalervo Oberg, który określił go jako niepokój wywołany utratą wszystkich znanych z własnej kultury symboli, sygnałów, znaków, zachowań i rytuałów, pozwalających jednostce orientować się w codziennym życiu. W niektórych publikacjach można też spotkać pojęcie stresu akulturacyjnego [Berry i in., 1992]. Naczelne miejsce przypada problemom związanym z odmiennymi sposobami myślenia, postępowania, motywowania, komunikowania się czy okazywania emocji [Baumeister, 2011].

W nowej kulturze przybysz czuje się często jak ryba wyjęta z wody. Reakcją na ten stan jest zazwyczaj silny niepokój i frustracja, po czym odrzucenie wszystkiego, co wiąże się z miejscową kulturą.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z dwoma modelami szoku kulturowego:

- utożsamianie szoku kulturowego z chorobą mentalną o przejściowym charakterze, polegającą na emocjonalnej dezorientacji, którą można, a nawet trzeba, leczyć;
- postrzeganie szoku kulturowego w dłuższej perspektywie jako okazji do uczenia się i pogłębiania swoich kompetencji kulturowych.

Przedstawiciele pierwszego podejścia koncentrują się przede wszystkim na przyczynach i symptomach szoku kulturowego, podczas gdy druga grupa badaczy uznaje go za jeden z etapów procesu adaptacji ekspatrianta do nowego środowiska kulturowego. Trzeba jednak podkreślić, że często oba podejścia przeplatają

się ze sobą i u niektórych autorów można znaleźć elementy zarówno jednego, jak i drugiego.

## 2. Szok kulturowy jako mentalna dolegliwość

Jednym z przedstawicieli poglądu, że szok kulturowy to rodzaj jednostki chorobowej, o określonych przyczynach i skutkach, jest Oberg [1960], który zidentyfikował sześć następujących symptomów:

- napięcie związane z podjęciem niezbędnego wysiłku psychologicznego w celu dostosowania się do nowych warunków,
- poczucie zagubienia, osamotnienia, utraty statusu, zawodu i stanu posiadania,
- poczucie odrzucenia przez miejscowych połączone z równoczesnym odrzuceniem wszystkiego, co wiąże się z nowym środowiskiem kulturowym,
- zamęt związany z odgrywaną rolą i własnymi oczekiwaniami oraz oczekiwaniami miejscowych, odmiennym systemem wartości, uczuciami i samookreśleniem,
- zdziwienie, niepokój, obawa, a nawet wstręt i oburzenie po zidentyfikowaniu różnic kulturowych,
- poczucie bezsilności związanej z niemożnością radzenia sobie w nowym środowisku kulturowym.

Inni autorzy wskazali na trzy główne przejawy szoku kulturowego [Mead, Andrews, 2009]:

- frustracja i napięcie nerwowe przejawiające się nierzadko spadkiem energii oraz niemożnością szybkiego reagowania na zachodzące zdarzenia czy podejmowania decyzji,
- poczucie wyobcowania, niechęć do uczenia się oraz używania miejscowego języka oraz ogólnie negatywny stosunek do tubylców i nawiązywanie kontaktów wyłącznie z przedstawicielami własnej kultury,
- potrzeba samotności i separacji od wszystkiego, co wiąże się z miejscową kulturą, nierzadko traktowanie picia alkoholu lub zażywania narkotyków jako sposobu radzenia sobie z zaistniałą sytuacją.

Praca Oberga stała się inspiracją dla wielu badaczy, którzy zaczęli się zajmować problemem szoku kulturowego. W efekcie powstała dość duża liczba definicji tego pojęcia, co z kolei skłoniło Kristina Juffera do ich przeanalizowania, sklasyfikowania, a następnie określenia przyczyn oraz skutków badanego zjawiska. Wskazał on na pięć aspektów szoku kulturowego [Juffer, 1987]:

- konfrontacja z nowym otoczeniem lub sytuacją,
- nieefektywna komunikacja kulturowa i interpersonalna,

- zagrożenie dla dobrego samopoczucia psychicznego i emocjonalnego ekspatrianta,
- potrzeba odpowiedniego zmodyfikowania własnego zachowania, aby uzyskać pozytywne wsparcie ze strony nowego otoczenia,
- rosnące doświadczenie i zdobywana praktyczna wiedza o nowej kulturze.

Warto zauważyć, że dwa ostatnie aspekty łączą się z drugim podejściem do szoku kulturowego, które widzi w nim elementy pozytywne.

Dla wielu ekspatriantów szok kulturowy stanowi bolesne i przykre doświadczenie [Adler, Gundersen, 2007]. Podkreśla to znaczna część badaczy problemu, zwracając uwagę na fakt, że w skrajnych przypadkach szok kulturowy może prowadzić do poważnych zaburzeń psychosomatycznych, które wymagają specjalistycznego leczenia.

Z reguły wystarczy podjąć działania zmierzające do ograniczenia niepewności i lęku, poprzez poleganie na pozytywnych stereotypach, utrzymywanie kontaktów, nabywanie kompetencji językowych, poznanie kultury gospodarzy i zachowanie własnej tożsamości kulturowej. Siła oddziaływania szoku kulturowego na jednostkę zależy w dużej mierze od nastawienia miejscowych oraz polityki władz wobec przyjezdnych [Gudykunst, Hammer, 1977].

### 3. Szok kulturowy jako proces zdobywania i rozwoju kompetencji kulturowych

Szok kulturowy porównuje się nieraz do przeziębienia, które jest równie powszechne i równie trudno się przed nim uchronić – jednostka „łapie” go za każdym razem, gdy przychodzi jej dostosować się do nowej kultury a następnie, gdy powraca po pewnym czasie do swojej własnej [Weaver, 1986]. W dalszych badaniach nad zjawiskiem szoku kulturowego Gary R. Weaver [2000] doszedł do wniosku, że jego przyczyny wynikają z utraty znanych wzorców, zerwania komunikacji interpersonalnej i kryzysu tożsamości, ale jest to stan przejściowy, toteż nie ma potrzeby, aby koncentrować na nim uwagę zarówno badaczy, jak i osób, które są na niego narażone.

Za prekursora tego podejścia uważa się Petera Adlera [1975], który w szoku kulturowym dostrzegł szansę uczenia się i zdobywania wiedzy oraz doświadczenia międzykulturowego, co w efekcie skutkuje wzrostem dojrzałości kulturowej ekspatrianta. W jego definicji pojawiają się pozytywne aspekty szoku kulturowego, który – jako istotne doświadczenie międzykulturowe – pozwala ekspatriantowi na zdobycie gruntownej wiedzy, co w konsekwencji prowadzi do osiągnięcia wysokiego stopnia samoświadomości oraz rozwoju osobistego. Jest to samo serce międzykulturowego doświadczenia, które ułatwia zrozumienie samego siebie,

a przez to pozwala na zmianę postawy oraz zachowania. Podobny pogląd wyrażają Adrian Furnham i Stephen Bochner [1986], traktując szok kulturowy jako proces uczenia się i nabywania nowych umiejętności, niezbędnych w nowym środowisku. Zbliżone stanowisko reprezentuje Young Yun Kim [1991], wychodząc z założenia, że szok kulturowy jest koniecznym warunkiem w procesie adaptacji. W związku z tym zamiast terapii związanej z następstwami szoku kulturowego przedstawiciele tego podejścia proponują programy szkoleniowe, rozszerzające i pogłębiające wiedzę oraz umiejętności potrzebne w nowym otoczeniu kulturowym [Black, Mendenhall, 1991; Furnham, 1993].

Szok kulturowy, który pojawia się ponownie, gdy ekspatriant wraca z dłuższego pobytu za granicą do swego macierzystego kraju, określa się często jako odwrócony szok kulturowy. Jest on na ogół tym głębszy, im dłuższy był pobyt w innym otoczeniu kulturowym oraz im bardziej ekspatriant i jego rodzina dostosowali się do warunków życia i pracy w danym kraju. Pobyt w bezpiecznym kraju, wśród mieszkańców przyjaźnie nastawionych do innych, może być relatywnie szybko zaakceptowany przez ekspatrianta, ale powrót nierzadko okazuje się przeżyciem traumatycznym.

#### 4. Modele procesu adaptacji kulturowej ekspatriantów

Przedstawiciele pozytywnego nastawienia do zjawiska szoku kulturowego traktują je zazwyczaj jako pewien etap w procesie adaptacji ekspatrianta. Jednym z pierwszych autorów, który – w oparciu o przeprowadzone badania empiryczne na grupie 182 norweskich studentów przebywających w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku na stypendium Fulbrighta w Stanach Zjednoczonych – opracował i opublikował model procesu adaptacji kulturowej był Sverre Lysgaard. Uzyskane wyniki pozwoliły mu na zbudowanie trójfazowego modelu adaptacji kulturowej ekspatrianta [Lysgaard, 1955], który stał się punktem wyjścia do podjęcia dalszych badań nad tym zagadnieniem. Badacz stwierdził, że proces adaptacji ekspatrianta przyjmuje kształt krzywej zbliżonej do litery U (U-curve). Zidentyfikowane przez niego etapy procesu adaptacji w nowym środowisku kulturowym obejmowały:

- miesiąc miodowy, czyli początkowy okres pobytu ekspatrianta za granicą, zwany niekiedy turystycznym,
- okres frustracji i irytacji, wynikających z niemożności zrozumienia czegokolwiek, określane jako szok kulturowy,
- fazę stopniowej adaptacji.

Wspomniany Oberg zaproponował model procesu adaptacji w obcym środowisku kulturowym składający się z siedmiu etapów:

- okres dojrzewania (inkubacji),
- kryzys,
- zrozumienie miejscowej kultury,
- obiektywne spojrzenie na miejscową kulturę,
- powrót do rodzimego kraju,
- odwrócony szok,
- dostosowanie do rodzimej kultury.

John T. Gullahorn i Jeanne E. Gullahorn [1963], opierając się na badaniach Oberga i Lysgaarda, wprowadzili do literatury pojęcie W-curve, czyli pełnego cyklu, związanego z wyjazdem i powrotem ekspatrianta [Pedersen, 1995; Arthur, Pedersen, 2008].

Znacznie bardziej rozbudowany model zaproponowali John D. Adams, John Hayes i Barrie Hopson [1976], ujmując cykl pobytu ekspatrianta za granicą w siedmiu następujących etapach:

- zamrożenie,
- minimalizowanie,
- depresja,
- akceptacja nowej rzeczywistości,
- testowanie,
- poszukiwanie sensu,
- internacjonalizacja.

Ingemar Torbiorn [1982] wskazał na cztery następujące fazy:

- miesiąc miodowy, kiedy wszystko wydaje się ekscytujące i zabawne, nawet fakt, że wielu rzeczy się nie rozumie i nie jest się zrozumianym;
- etap irytacji, niechęci, a nawet wrogości – początkowy entuzjazm ulega wyczerpaniu, stopniowo dostrzega się, że różnice są w istocie znacznie większe niż wydawały się na początku pobytu; trudno odróżnić poważne problemy od drobnych, wszystkie stają się równie trudne do rozwiązania; zaczynają się rodzić wątpliwości co do możliwości komunikowania się z miejscowymi;
- stopniowa adaptacja – następuje przezwycięzenie poczucia izolacji i zidentyfikowanie reguł postępowania w nowej kulturze, ekspatriant jest w stanie ocenić wagę trudności i wie, jak mniejsze z nich przezwycięzać;
- pełne dostosowanie i adaptacja – ekspatriant odkrywa, że potrafi funkcjonować, efektywnie komunikować się z miejscowymi i rozumieć ich zachowanie.

Podobną klasyfikację zaproponowali J. Stewart Black i Mark Mendenhall [1991], choć nieco inaczej określili poszczególne etapy:

- miesiąc miodowy,
- szok kulturowy,
- dostosowanie,
- mistrzostwo.

Miesiąc miodowy trwa na ogół od dwóch do trzech miesięcy od chwili przyjazdu ekspatrianta do kraju przeznaczenia. Zazwyczaj dotychczasowy menedżer wykonuje swoje obowiązki i ponosi odpowiedzialność za podejmowane decyzje. „Nowy” ma za zadanie uczyć się, poznawać miejsce i warunki pracy, specyfikę danego stanowiska, kulturę kraju, a przede wszystkim nie jest zobligowany do podejmowania decyzji, toteż nie ponosi odpowiedzialności. Zazwyczaj w przedsiębiorstwach, gdzie przywiązuje się dużą wagę do operacji międzynarodowych i zarządzania zasobami ludzkimi, powołuje się specjalne komórki odpowiedzialne za procesy relokacji i adaptacji kadr menedżerskich w skali globalnej. Często angażuje się firmy specjalizujące się w tego typu działaniach, które ułatwiają uregulowanie wielu spraw związanych z transportem, wynajęciem lub sprzedażą dotychczasowego mieszkania ekspatrianta i znalezieniem nowego. Zakres tej pomocy może obejmować pomoc w poznawaniu kraju, ważnych urzędów, instytucji i organizacji z punktu widzenia potrzeb ekspatrianta, języka, kuchni, zwyczajów, pomoc w znalezieniu szkoły bądź uczelni dla dzieci, pracy dla współmałżonka itp. Wsparcie w życiu codziennym oraz w miejscu pracy sprawiają, że może to być bardzo przyjemny okres, a pobyt za granicą przypomina wyjazd turystyczny. Ekspatriant i jego rodzina zazwyczaj mieszkają w dobrym hotelu, mają do dyspozycji tłumacza, który często jest równocześnie przewodnikiem turystycznym, co dodatkowo potęguje wrażenie, że pobyt ma charakter wypoczynkowy, a nie zawodowy.

W japońskich korporacjach dotychczasowy menedżer powinien wprowadzić nowego do pracy przez przynajmniej sześć miesięcy, a przez następne pół roku przyjeżdża co pewien czas specjalny mentor, którego zadaniem jest udzielanie wsparcia, pomoc w rozwiązywaniu lokalnych problemów przedsiębiorstwa oraz informowanie o sytuacji w całej organizacji.

Najtrudniejsza jest sytuacja ekspatriantów odpowiedzialnych za rozpoczęcie nowego przedsięwzięcia za granicą, gdyż w dużej mierze zdani są oni na własne siły, nieraz mając do pomocy tylko miejscowego agenta lub firmę konsultingową. Niejednokrotnie zamiast miesiąca miodowego przeżywają od razu szok kulturowy. Faza ta może trwać od dwóch do sześciu miesięcy. Długość tego okresu zależy od osobowości oraz przygotowania ekspatrianta do życia i pracy w nowym otoczeniu, wsparcia ze strony macierzystego przedsiębiorstwa, dystansu kulturowego, stanowiska pracy, kultury organizacyjnej itp.

Kolejna faza to adaptacja, czyli stopniowe dostosowywanie się do nowych warunków. Można tu wskazać na dwie grupy ekspatriantów. Jedna „zatrzymuje” się na etapie dostosowania, akceptując, choć bez entuzjazmu, nową sytuację, i osiąga zadowalające wyniki z pracy, ale poziom ich satysfakcji z warunków życia i pracy nie jest najwyższy.

Druga grupa to menedżerowie, którzy podejmują wzmoczony wysiłek, aby nauczyć się miejscowego języka i poznać nie tylko środkową warstwę danej kul-



tury w postaci norm, zwyczajów, wierzeń, tradycji, rytuałów, sposobów pracy i myślenia miejscowych, ale także mniej dostępne warstwy kultury. Reprezentując hermeneutyczne podejście do uwarunkowań kulturowych, docierają do ich głębokiego sensu, dzięki czemu łatwiej przychodzi im zrozumienie, jaki wpływ na biznes mogą wywierać różnice kulturowe [Simpson, 2012a]. Opanowanie języka pozwala im nie tylko na efektywniejszą komunikację, poznawanie ludzi i zawieranie przyjaźni, ale dodatkowo ułatwia zrozumienie tych obszarów kultury, które są niedostępne dla osób nieznających miejscowego języka. Stanowią oni stosunkowo niewielki odsetek menedżerów, którzy osiągnęli mistrzostwo czy inaczej pełne dostosowanie do warunków życia i pracy w nowym otoczeniu kulturowym.

W praktyce proces adaptacji może odbiegać od obrazu przedstawionego w modelach. W czasie pobytu w innym otoczeniu kulturowym ekspatrianci i inpatrianci wielokrotnie narażeni są na stres wywołany przez niemożność zrozumienia bądź zaakceptowania zwyczajów, norm czy reguł, jakie obowiązują w nowym środowisku. John W. Berry [1997] opracował model, w którym wyróżnił cztery sposoby reagowania na pobyt w obcym kraju:

- asymilacja – pełna akceptacja i przyjęcie kultury kraju goszczącego,
- separacja – brak akceptacji dla kultury kraju goszczącego, kultywowanie własnej kultury,
- marginalizacja – niemożność pełnej rezygnacji z własnej kultury i pełnej akceptacji nowej,
- integracja/dwukulturowość – zachowanie wartości i zwyczajów własnej kultury, przy równoczesnym przyjęciu i akceptacji tych, które obowiązują w kraju goszczącym.

Przyjęcie określonej postawy wynika w dużym stopniu z cech osobowości ekspatrianta i jego przywiązania do własnej kultury, ale także ze stopnia atrakcyjności nowej kultury dla niego. Odwrócony szok kulturowy, który graficznie przedstawia się w kształcie litery „W”, najsilniej mogą odczuwać ci ekspatrianci/inpatrianci, których zafascynowała nowa kultura do tego stopnia, że w pełni ją zaakceptowali i już sama myśl o powrocie do rodzimego kraju wywołuje u nich silny stres.

W kontaktach biznesowych, niewymagających dłuższego pobytu w obcym kraju, można wyróżnić następujące postawy wobec przedstawicieli innych kultur [Simpson, 2012a; 2012b]:

- zaściankowa, wyrażająca się ignorowaniem innych kultur w myśl zasady „mój i tylko mój sposób działania jest najlepszy”,
- etnocentryczna, którą można zawrzeć w stwierdzeniu, że chociaż „znamy ich sposób postępowania, to uważamy, iż nasz jest lepszy”,

- synergiczna, w myśl której „znamy i rozumiemy ich sposób działania, a oni znają i rozumieją nasz, dlatego w danej sytuacji wybieramy rozwiązanie przynoszące korzyści obu stronom”,
- partycypacyjna, gdzie obie strony, poprzez dialog, wypracowują wspólne zasady po to, aby w określonej sytuacji zostały zaspokojone ich potrzeby.

Na rekomendację zasługują dwa ostatnie podejścia, które zresztą najlepiej sprawdzają się w praktyce podczas negocjacji biznesowych czy kierowania podwładnymi.

## 5. Znaczenie kompetencji expatriantów w kontekście zagrożenia szokiem kulturowym

Uważa się, że im wyższe kompetencje ma kandydat na międzynarodowego menedżera, w tym mniejszym stopniu narażony jest na szok kulturowy i odwrócony szok kulturowy po powrocie, na co zwracają uwagę m.in. Jerzy Schroeder [2010] i Sylwia Przytuła [2011].

W praktyce rekrutujący koncentrują się przede wszystkim na zweryfikowaniu tzw. twardych kompetencji kandydatów, podczas gdy w odniesieniu do expatriantów szczególnie ważne są kompetencje behawioralne, zwłaszcza łatwość adaptacji do nowych warunków kulturowych oraz posiadanie inteligencji kulturowej, zdefiniowanej przez twórców tego pojęcia jako zdolność do efektywnego funkcjonowania w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu [Earley, Ang, 2003]. Na inteligencję kulturową składają się cztery komponenty [Van Dyne, Ang, Koh, 2009]:

- metapoznawczy – świadomość własnej tożsamości kulturowej i świadomość odrębności kulturowej miejscowych podczas interakcji z nimi,
- poznawczy – wiedza jednostki na temat norm, zwyczajów, praktyk i konwencji panujących w różnych środowiskach kulturowych,
- motywacyjny – wewnętrzna motywacja jednostki do podjęcia wysiłku w celu skutecznego funkcjonowania w odmiennym kulturowo otoczeniu,
- behawioralny – zdolność do odpowiedniej reakcji werbalnej i niewerbalnej podczas kontaktów z przedstawicielami innych kultur.

Istotną kompetencję kandydata stanowi inteligencja kulturowa, czyli umiejętność odróżniania zachowań uwarunkowanych kulturowo od tych, które uzależnione są od typu osobowości danego człowieka. Ważne jest także posiadanie przez menedżerów międzynarodowych inteligencji emocjonalnej [Earley, Mosakowski, 2004], która pozwala na rozpoznanie i zrozumienie emocji przedstawicieli innych kultur. Należy podkreślić wagę umiejętności komunikacyjnych, ułatwiających nawiązanie kontaktów z miejscową społecznością, warunkowane znajo-

mością języka. Dojrzałość emocjonalna ekspatrianta, jego elastyczność i tolerancja to kompetencje behawioralne, które okazują się bardzo przydatne w pracy za granicą, gdzie niejednokrotnie trzeba odgrywać role niezgodne z własną osobowością. Ważną kompetencją jest odporność na stres i umiejętność radzenia sobie z nagłymi zmianami w technice i technologii czy sytuacji polityczno-społecznej w danym kraju.

W literaturze przedmiotu stosunkowo dużo miejsca poświęca się badaniom mającym na celu określenie profilu globalnego menedżera [House, Hanges, 1999; Goldsmith i in., 2003; Mendenhall i in., 2013]. Jedno z najszerzej zakrojonych badań tego typu stanowił międzynarodowy projekt GLOBE, w który – oprócz badaczy z Polski – zaangażowani byli uczeni z 60 innych krajów [Simpson, 2003; 2005; 2010]. Na podstawie badania przeprowadzonego wśród 17 tys. menedżerów w takich branżach, jak finanse, telekomunikacja i żywność, stwierdzono, że trzy typy menedżerów zyskały akceptację we wszystkich analizowanych kulturach:

- charyzmatyczny,
- zorientowany na pracę zespołową,
- partycypacyjny.

Należałoby postulować, aby w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze za granicą uwzględniano kompetencje przywódcze oraz umiejętność dostosowania stylu kierowania nie tylko do stopnia dojrzałości zawodowej podwładnych, ale także ich zachowań zdeterminowanych kulturowo.

Za przydatne w pracy menedżera międzynarodowego uznano następujące umiejętności [Goldsmith i in., 2003]:

- myślenie w skali globalnej,
- postrzeganie zróżnicowania kulturowego jako źródła korzyści,
- rozwijanie zmysłu technologicznego,
- nawiązywanie partnerskich relacji i tworzenie aliansów,
- dzielenie przywództwa, co współgra z partycypacyjnym stylem wskazanym jako uniwersalny i skuteczny w projekcie GLOBE.

Wyniki badania przeprowadzonego wśród kadry kierowniczej pięćdziesięciu korporacji amerykańskich, europejskich i japońskich pozwoliły opracować profil menedżera międzynarodowego, który określono jako model „Globalnego Eksploratora”, przypisując mu atrybuty takie, jak [Mendenhall i in., 2013]:

- ciekawość połączona z zamiłowaniem do uczenia się,
- zainteresowanie różnorodnością,
- pozytywne nastawienie do niejednoznaczności i niepewności, która stanowi immanentny element globalnego biznesu,
- umiejętność identyfikowania i uwzględniania uwarunkowań lokalnych, ale także globalnych,
- integralność postępowania i wyrażanych poglądów,

- umiejętność nawiązywania relacji z ludźmi posiadającymi różną wiedzę, doświadczenie i pochodzenie kulturowe przy równoczesnym zachowaniu własnej osobowości i wyznawanych wartości,
- posiadanie zmysłu biznesowego i organizacyjnego.

Przedstawione profile kandydatów na menedżerów międzynarodowych warte są zarekomendowania wszystkim odpowiedzialnym za rekrutację i selekcję. Można założyć, iż pozyskanie kandydatów odznaczających się omawianymi kompetencjami zmniejszy ryzyko szoku kulturowego, nie powodując ich przedterminowego powrotu z kontraktu.

Podsumowaniem rozważań na temat kompetencji menedżerów międzynarodowych może być następujący cytat: „Byłoby idealnie, gdyby kandydat odznaczał się wytrzymałością olimpijskiego pływaka, sprawnością umysłową Einsteina, umiejętnościami językowymi profesora lingwistyki, taktem dyplomaty, bezstronnością sędziego i wytrzymałością budowniczego piramid. Jeśli chce sprostać wymogom życia i pracy w innym kraju, to nie powinna go charakteryzować sztywność i nieugiętość, lecz umiejętność dostosowania się jak kameleon do lokalnego środowiska, bez okazywania jakichkolwiek uprzedzeń” [Phatak, 1974].

## 6. Działania ograniczające odwrócony szok kulturowy

W literaturze przedmiotu znacznie więcej miejsca zajmują problemy związane z szokiem kulturowym i adaptacją expatriantów niż opracowania poświęcone ich repatriacji, czyli relokacji do kraju macierzystego lub inpatriacji miejscowych menedżerów do pracy w centrali. Niejednokrotnie okazuje się, że w praktyce powrót do kraju i proces adaptacji staje się równie trudny jak pobyt za granicą. Stres związany z powrotem, określany jako odwrócony szok kulturowy, spowodowany jest rozbieżnością pomiędzy wyobrażeniami i oczekiwaniami a zastaną rzeczywistością [Dowling, Welch, Schuler, 1999].

Stanowisko, które expatriant zajmował przed wyjazdem, jest po jego powrocie obsadzone przez inną osobę lub po prostu przestało istnieć. Nierzadko expatrianci otrzymują stanowiska, które nie zawsze pozwalają im wykorzystać zdobytą za granicą wiedzę, umiejętności i doświadczenia. Permanentne zmiany i przekształcenia w przedsiębiorstwach powodują, że powracający menedżerowie niejednokrotnie odnoszą wrażenie, iż jest to zupełnie inna organizacja niż ta, w której pracowali przed wyjazdem. Zdarza się, że nie oferuje im się żadnych stanowisk, gdyż mają zbyt wysokie kompetencje w stosunku do aktualnych potrzeb kadrowych firmy, jednak zdecydowana większość znajduje atrakcyjne miejsca pracy gdzie indziej, co w praktyce oznacza utratę utalentowanych specjalistów, w których wcześniej zainwestowano określone środki.

Jeszcze trudniejsza staje się sytuacja współmałżonka, który towarzyszył ekspatriantowi podczas kontraktu i z tego powodu przerwał swoją karierę. Nie zawsze mógł znaleźć pracę za granicą w swoim zawodzie, co w niektórych przypadkach może w praktyce oznaczać albo eliminację z rynku pracy, albo degradację i konieczność ponownego uczenia się, zdobywania lub aktualizowania uprawnień, licencji itp.

Niektóre duże przedsiębiorstwa odpowiednio przygotowują menedżerów zarówno do objęcia stanowiska pracy za granicą, jak i po powrocie z kontraktu. Służy temu system szkoleń, które nierzadko skierowane są także do rodziny. Techniki szkoleń mogą być zróżnicowane i obejmować studia literatury, przeglądanie stron internetowych, w tym filmów na youtube, oglądanie specjalnych filmów szkoleniowo-instruktażowych, analizowanie studiów przypadku, odgrywanie ról, spotkania i dyskusje z ekspatriantami, którzy wrócili z kontraktów, oraz z inpatriantami z danego kraju, a także krótkie pobyty studyjne w kraju przyszłej pracy.

W przedsiębiorstwach, gdzie dużą wagę przykładają się do działalności na rynkach zagranicznych, proces zarządzania ekspatriacją oraz repatriacją jest wbudowany w system zarządzania międzynarodową kadrą menedżerską i obejmuje fazy takie jak:

- strategiczne planowanie kadr kierowniczych,
- rekrutacja wewnętrzna lub zewnętrzna i selekcja,
- cykl szkoleń przed wyjazdem za granicę,
- wsparcie podczas procesu adaptacji, m.in. poprzez mentoring,
- krótkie wyjazdy do rodzimego kraju w celu utrzymania więzi z organizacją, rodziną i znajomymi,
- repatriacja połączona ze szkoleniami ułatwiającymi adaptację i objęcie określonego stanowiska.

Technologie informatyczne, dostępność informacji w internecie, możliwość bezpośredniego porozumiewania się przez Skype'a, media społecznościowe, translatory, wideokonferencje, szkolenia e-learningowe, grupy wsparcia organizowane przez ekspatriantów w różnych krajach w świecie realnym (np. stowarzyszenie ekspatriantów InterNations) i wirtualnym sprawiają, że zarówno wyjazd, jak i powrót nie muszą być tak trudne, jak wówczas, gdy nie było internetu.

## Podsumowanie

Szok kulturowy to naturalna reakcja człowieka, który decyduje się na życie w nowym otoczeniu kulturowym. Jest to rodzaj psychologicznej lub emocjonalnej dezorientacji spowodowanej permanentnym stresem wywołanym serią niezro-

zumiały i denerwujących sytuacji. Jako że nie przeżywało się ich wcześniej, brakuje jakiegokolwiek punktu odniesienia, wynikającego z dotychczasowych doświadczeń. Im większy dystans kulturowy pomiędzy dwoma krajami, tym na ogół większy szok kulturowy. Na szok kulturowy narażeni są imigranci, uchodźcy, studenci i naukowcy oraz ekspatrianci delegowani do pracy w zagranicznych oddziałach przedsiębiorstwa. Po powrocie do kraju wielu ekspatriantów doświadcza podobnych odczuć, które określa się jako odwrócony szok kulturowy.

Istnieją metody pozwalające ograniczyć następstwa szoku kulturowego. Przede wszystkim trzeba starannie zaplanować wszystkie działania związane z ekspatriacją, inpatriacją i repatriacją. Dużą wagę należy przywiązywać do procesu pozyskiwania kandydatów i ich starannego wyboru z uwzględnieniem kompetencji niezbędnych, pożądanych i behawioralnych, wśród których istotną rolę odgrywa inteligencja emocjonalna i kulturowa. Ważne działania łagodzące skutki szoku kulturowego to zaplanowanie i przeprowadzenie odpowiednich cykli szkoleń, skierowanych do kandydatów na ekspatriantów i inpatriantów, udzielanie im wsparcia przynajmniej w pierwszym okresie pobytu oraz umożliwienie im krótkich pobytów w rodzimym kraju i przedsiębiorstwie w celu utrzymania kontaktu oraz wzajemnego dzielenia się wiedzą i zdobytym doświadczeniem.

## Bibliografia

- Adams J. D., Hayes J., Hopson B., 1976, *Transition. Understanding and Managing Personal Change*, Martin Robertson, London.
- Adler N. J., 1991, *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-KENT Pub. Co., Boston.
- Adler N. J., Gundersen A., 2007, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cengage Learning, Stamford.
- Adler P., 1975, *The transitional experience. An alternative view of culture shock*, *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 15, no. 4.
- Arthur N., Pedersen P., 2008, *Case incidents in counseling for international transitions*, American Counseling Association, Alexandria.
- Baumeister R. F., 2011, *Zwierzę kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Berry J. W., 1997, *Immigration, acculturation and adaptation*, *Applied Psychology*, vol. 46.
- Berry J. W., Poortinga Y. H., Segall M. H., Dasen P. J., 1992, *Cross-Cultural Psychology. Research and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Black J. S., Mendenhall M., 1991, *The U-curve adjustment hypothesis revisited. A review and theoretical framework*, *Journal of International Business Studies*, vol. 22.
- Dowling P. J., Welch D. E., Schuler R. S., 1999, *International Human Resource Management*, South Western College Publishing, Cincinnati.
- Dowling P., Festing M., Engle A. D., 2008, *International Human Resource Management*, Cengage Learning, Stamford.
- Earley P. C., Ang S., 2003, *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures*, Stanford University Press, Palo Alto CA.
- Earley P. C., Mosakowski E., 2004, *Cultural Intelligence*, *Harvard Business Review*, October.

- Furnham A., 1993, *Communicating in foreign lands. The cause, consequences and cures of culture shock*, Language, Culture and Curriculum, vol. 6, no. 1.
- Furnham A., Bochner S., 1986, *Culture Shock. Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*, Methuen, London–New York.
- Goldsmith M., Bennis W., Robertson A., Greenberg C., Hu Chan M., 2003, *Global Leadership. The Next generation*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Gullahorn J. T., Gullahorn J. E., 1963, *An Extension of the U-Curve Hypothesis*, Journal of Social Issues, no. 19.
- Gundykunst W. B., Hammer M., Wiseman W. B., 1977, *Determinants of the Sojourner's Attitudinal Satisfaction*, [w:] *Communication Yearbook 1*, ed. B. Ruben, Transaction International Communication Association, New Brunswick.
- Harzing A. W., Pinnington A., 2011, *International Human Resources Management*, SAGE Publications Ltd., London.
- House R., Hanges P., 1999, *Cultural Influences on Leadership and Organizations. Project GLOBE*, Advances in Global Leadership, vol. 1.
- Juffer K. A., 1987, *The First Step in Cross-Cultural Orientation. Defining the Problem*, [w:] *Cross Cultural Orientation. New Conceptualizations and Applications*, ed. M. Paige, University Press of America, Lanham.
- Lysgaard S., 1955, *Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States*, International Social Sciences Bulletin, no. 7.
- Mead R., Andrews T. G., 2009, *International management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Mendenhall M. E., Osland J., Bird A., Oddou G., Maznevski M., Stevens M. J., Stahl G. K., 2013, *Global Leadership, Research, Practice and Development*, Routledge, New York.
- Oberg K., 1960, *Culture Shock. Adjustment to New Cultural Environments*, Practical Anthropology, 7, [http://agem-ethnomedizin.de/download/cu29\\_2-3\\_2006\\_S\\_142-146\\_Repr\\_Oberg.pdf](http://agem-ethnomedizin.de/download/cu29_2-3_2006_S_142-146_Repr_Oberg.pdf) [dostęp: 15.03.2014].
- Pedersen P., 1995, *The Five Stages of Culture Shock. Critical Incidents Around the World*, Greenwood Publishing Group, Westport.
- Perlmutter H., 1969, *The tortuous evolution of the multinational corporation*, Columbia Journal of World Business, January–February.
- Phatak A., 1974, *Managing multinational corporations*, Praeger, New York.
- Przytuła S., 2011, *Międzynarodowa kadra menedżerska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Rymarczyk J., 2012a, *Strategie konkurencji przedsiębiorstwa międzynarodowego*, [w:] *Wyzwania gospodarki globalnej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Rymarczyk J., 2012b, *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Schroeder J., 2010, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Simpson D., 2003, *The concept of Global Leadership Profile*, [w:] *New Security Challenges as Challenges to Peace Research*, red. K. K. Khudoley, Saint Petersburg University Press, Saint Petersburg.
- Simpson D., 2005, *Kultura narodowa a profil przywódcy w wybranych krajach europejskich*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Poczowski, Oficyna Wydawnicza, Kraków.

- Simpson D., 2010, *Uwarunkowania kulturowe jako determinanta stylów przywództwa. Badanie tolerancji polskich menedżerów w stosunku do przedstawicieli innych kultur*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, red. R. Krzykała-Schaefer, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań.
- Simpson D., 2012a, *Modele analizowania różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym*, [w:] *Wyzwania gospodarki globalnej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Simpson D., 2012b, *Różnice kulturowe w prowadzeniu biznesu w Regionie Południowego Bałtyku*, [w:] *Marketing eksportowy małych i średnich przedsiębiorstw w Regionie Południowego Bałtyku*, red. H. Treder, P. Kulawczuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Torbiorn I., 1982, *Living Abroad. Personal adjustment and personnel policy in the overseas settings*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Van Dyne L., Ang S., Koh C. K. S., 2009, *Cultural intelligence. Measurement and scale development*, [w:] *Contemporary leadership and intercultural competence. Exploring the cross-cultural dynamics within organizations*, ed. M. A. Moodian, Sage, Thousands Oaks.
- Weaver G. R., 1986, *Understanding and coping with cross-cultural adjustment stress*, [w:] *Cross Cultural Orientation. New Conceptualizations and Applications*, ed. R. M. Paige, University Press of America, Lanham.
- Weaver G. R., 2000, *Understanding and Coping with Cross-Cultural Adjustment Stress*, [w:] *Culture, Communication and Conflict*, Pearson Publishing, Boston.