

ROZDZIAŁ 8

Treningi kulturowe w biznesie¹

Amerykańska firma zakupiła z początkiem lat dziewięćdziesiątych polski zakład przemysłu maszynowego. Nowi właściciele zamierzali podjąć wiele działań mających na celu usprawnienie produkcji i unowocześnienie całego zakładu. Jedną z pierwszych inicjatyw był plan polegający na tym, aby wyburzyć stary, liczący przeszło 100 lat budynek, w którym kiedyś mieścił się cały zakład, a obecnie znajdowała się tam, mało reprezentacyjna z punktu widzenia nowych właścicieli, część administracyjna. Ku swojemu niebywałemu zdumieniu spotkali się z ostrym protestem całego polskiego kierownictwa, jak również z wyraźną wrogością ze strony reszty pracowników, gdy informacje o ich planach dotarły do pozostałej części załogi. Amerykańscy właściciele poczuli się całkowicie zdezorientowani tą sytuacją i poprosili o zorganizowanie szkolenia na temat kultury polskiej. W trakcie szkolenia okazało się, że już wcześniej Amerykanie spotkali się z niezrozumiałymi dla siebie zachowaniami Polaków. Dotyczyły one dwóch kwestii: niechęci do wprowadzenia nowego oprogramowania komputerowego, znacznie przyspieszającego pracę inżynierów, oraz oczekiwania ze strony młodszych pracowników, że najstarsze wiekiem i stażem osoby będą miały rozstrzygający głos w decyzjach dotyczących produkcji konkretnych urządzeń.

Przyczyny wykorzystywania treningów kulturowych

Sytuacje takie, jak opisana we wstępie rozdziału, są najczęstszą przyczyną, dla której zapada decyzja o konieczności zorganizowania treningu kulturowego. Kontekst konfliktu w sytuacji biznesowej uświadamia członkom międzynarodowego zespołu, że postępowanie w sposób zgodny z dotychczasowymi procedurami i nawykami nie tylko nie gwarantuje osiągnięcia zamierzonego celu, ale powoduje nieprzewidziane, bardzo negatywne reakcje współpracowników. Reakcje pojawiające się w odpowiedzi na taką sytuację można opisać pokrótce następująco:

1. Zakończenie współpracy – „Nie można współpracować z tak dziwnymi osobami”.
2. Uznanie, że przy odpowiedniej ilości dobrej woli takie kłopoty rozwiążą się same, bo jesteśmy w gruncie rzeczy podobni – „Wszyscy jesteśmy ludźmi”.

¹ Część rozdziału ukazała się w roku 2009 w artykule „Treningi kulturowe w biznesie”, opublikowanym w *Problemach Zarządzania*, vol. 7, nr 3. s. 104–115.

3. Uważne przeanalizowanie sytuacji, w jakiej wystąpił problem, podjęcie działania prowadzącego do zrozumienia przyczyny problemu i uwzględnienie specyfiki kulturowej wszystkich partnerów interakcji, tak aby różnorodność kulturowa zespołu pracowniczego nie była hamulcem w rozwoju firmy, lecz dostarczyła jej dodatkowych korzyści.

W opisaney na wstępie rozdziału sytuacji wystąpił trzeci z wymienionych sposobów reakcji. Trening kulturowy miał w założeniu doprowadzić do stworzenia strategii działania umożliwiającego uwzględnienie cech nowego środowiska kulturowego. Amerykanie w trakcie treningu dowiedzieli się, że stary budynek zakładu symbolizował dla pracowników ciągłość tradycji zakładu, część identyczności wszystkich pracowników. Była to kwestia szczególnie newralgiczna w momencie zakupu zakładu przez obcokrajowców i obawy, że Polacy zostaną poddani swoistemu wynarodowieniu, że utracą część swojej identyczności i poczucia „bycia u siebie”. Podobnie częścią tej identyczności było preferowane przez pracowników opracowywanie obliczeń do projektów za pomocą metod tradycyjnych, a nie programów komputerowych. Poziom wykształcenia polskich inżynierów w zakresie znajomości matematyki był znacznie lepszy od znajomości, jaką w tym zakresie reprezentowali inżynierowie amerykańscy, skazani poniekąd na programy komputerowe jako narzędzie wspomagające ich pracę. Inżynierowie polscy uważali, że zakup i instalowanie bardzo kosztownego programu komputerowego to działanie rozrzutne, które nie jest potrzebne, gdyż dotychczasowy sposób pracy był w pełni satysfakcjonujący i skądinąd budzący podziw amerykańskich właścicieli. Podobnie ciągłość tradycji symbolizowała rola i prestiż starszych pracowników. W trakcie szkolenia Amerykanie zostali zapoznani z różnicami między kulturą amerykańską a polską w zakresie takich wymiarów kulturowych, jak dystans władzy i stosunek do czasu. Dowiedzieli się, że kultura polska charakteryzuje się znacznie większym skoncentrowaniem na przeszłości i tradycji, niż na teraźniejszości lub przyszłości w porównaniu z kulturą amerykańską, podobnie dystans władzy w kulturze polskiej był znacznie większy niż w kulturze amerykańskiej (por. rozdział 2. pt. „Kręgi kulturowe a kultury organizacyjne”). Różnice kulturowe pozwoliły nie tylko zrozumieć powstałe problemy, ale i rozwiązać je w sposób satysfakcjonujący (stary budynek został przekształcony na muzeum zakładu, a administrację przeniesiono do nowego reprezentacyjnego biurowca, starsi pracownicy zostali włączeni w proces podejmowania decyzji strategicznych, przez co zyskały one łatwiejszą akceptację w całym zespole, zaś analiza kosztochłonności wprowadzenia programu komputerowego wykazała, że pozwoli on na znaczne oszczędności w kosztach produkcji, a co za tym idzie – podniesienie wynagrodzeń pracowników). Ponadto zrozumienie mechanizmów kulturowych stojących za reakcjami obu stron pozwoliło na unikanie podobnych konfliktów w przyszłości.

Uznając racjonalność takiego działania, nie sposób jednocześnie zaprzeczyć, że takie postępowanie ciągle jeszcze należy do rzadkości, zaś przeważają – mimo ich zdecydowanej dysfunkcjonalności – sposoby reakcji opisane w punkcie pierwszym i drugim. Z tego właśnie powodu, zanim przejdziemy do omówienia treningów kulturowych, poświęćmy nieco uwagi przyczynom, dla których relatywnie rzadko stanowią one element praktyki biznesowej, mimo iż biznesmeni są obecnie jedną

z najliczniejszych grup, poruszających się między różnymi krajami i środowiskami kulturowymi. Decyzja o kontakcie zawodowym z osobami z innych kultur jest albo ich decyzją indywidualną, albo decyzją firmy, która za rzecz oczywistą uważa, że kompetencje zawodowe, jakie wykazują we własnym kraju, pozwolą im odnieść sukces biznesowy w nowym środowisku. Za przekonaniem tym stoi milcząco przyjmowane założenie, że funkcjonowanie w środowisku biznesowym ma uniwersalne cele i prowadzące do ich realizacji równie uniwersalne środki. Jedne i drugie nie są zależne od kontekstu kulturowego, w każdym miejscu działają bowiem tak samo.

Bezpośrednim skutkiem takich wyobrażeń jest niemal całkowity brak przygotowania delegowanych pracowników do funkcjonowania w nowym środowisku kulturowym. Firmy wysyłające ich za granicę lub nawiązujące współpracę z firmami zagranicznymi na terenie własnego kraju w niezwykle ograniczonym zakresie podejmują działania kształtujące takie kompetencje pracowników, które przyczynić się mogą do odniesienia przez nich sukcesu w odmiennym kulturowo środowisku. Dominującym przekonaniem w działach HR, rekrutujących pracowników do takich działań, jest pogląd, że kompetencja w wykonywaniu określonych działań na gruncie krajowym oraz znajomość języka angielskiego jako uniwersalnego języka biznesu, to wystarczające przesłanki do uznania, że osoby te odniosą sukces w kontaktach z zagranicznymi partnerami biznesowymi. Pogląd ten dominuje, mimo licznych i bardzo kosztownych przypadków niepowodzeń delegowanych do współpracy międzynarodowej osób. Wskazywano, że niepowodzenia te mogą się wyrażać na kilka sposobów. Tak więc może to być przedwczesny powrót z placówki zagranicznej spowodowany albo niepowodzeniem w realizacji zadań, albo niemożnością przystosowania się do nowego środowiska kulturowego ze strony pracownika lub jego rodziny. Innym rodzajem niepowodzenia może być pozostawanie za granicą, ale realizowanie powierzonych zadań grubo poniżej poziomu oczekiwań firmy delegującej (Tung 1981; Black, Gregersen 1991). Oceny kosztów tych niepowodzeń są bardzo trudne do precyzyjnego określenia. Jednym z powodów jest różnorodność kryteriów używanych przez poszczególne firmy do oceny kosztowności niepowodzenia, jak również niechęć niektórych firm do przyznawania się do porażek w tym względzie. Wnioski, jakie można jednak wyprowadzić z globalnych wskaźników dotyczących tego zagadnienia, nie pozostawiają wątpliwości, że są to straty bardzo znaczące (GMAC, NFTC, SHRM 2005). W bardzo wielu firmach niepowodzenia te traktowane są jako swoiste „wypadki przy pracy” i następstwo niekorzystnego zbiegu okoliczności, a nie skutek systemowego błędu w przygotowaniu pracownika do realizacji powierzonych mu zadań. Podobne przekonanie występuje w firmach, które podejmują współpracę międzynarodową i przekształcają się ze środowisk homogenicznych w środowiska heterogeniczne kulturowo. Caligiuri, Tarique, Jacobs (2009), dokonując przeglądu wyników badań i analiz dotyczących potrzeb kadrowych na stanowiskach kierowniczych w środowisku wielokulturowym, wskazują na gwałtowny wzrost liczby osób, które w takim środowisku pracują obecnie i które będą w nim pracowały w najbliższym czasie. Przytaczane przez nich badania sondażowe przeprowadzone przez *PriceWaterhouseCoopers* wykazały, że konieczność wypełniania funkcji kierowniczych w różnorodnych środowiskach kulturowych stanowi

w opinii badanych managerów jedno ze źródeł największych problemów i trudności dla przyszłego rozwoju działalności biznesowej. Przygotowanie więc pracownika do wykonywania takiej pracy staje się sprawą niezwykle istotną z punktu zapobiegania poważnym trudnościom ujawniającym się w miejscu nowego pobytu.

Metody wykorzystywane w treningach kulturowych

Pierwszym rodzajem działań, który zostanie omówiony są **treningi akulturacyjne**, czyli metody szkoleniowe, mające pomóc osobom, przenoszącym się z jednej kultury do drugiej funkcjonować w nowej kulturze w sposób zbliżony do poziomu efektywności w kulturze macierzystej. Podsumowanie stanu wiedzy praktycznej, ale też teorii tkwiącej u podstaw prowadzonych treningów zawierają następujące źródła: 1) *Handbook of Intercultural Training* (2004), 2) rozdział poświęcony treningom akulturacyjnym (Bhawuk, Landis, Lo 2006) w *Cambridge Handbook of Acculturation Psychology* oraz 3) publikacje ukazujące się w *International Journal of Intercultural Relations*.

Krótki przegląd etapów rozwoju treningów akulturacyjnych przedstawili Paige i Martin (1996). Początek treningów jest związany z powstaniem w USA, w 1946 roku, *Instytutu Służby Zagranicznej*. Konieczność podejmowania pracy za granicą, przez przedstawicieli amerykańskiej gospodarki i polityki spowodowała potrzebę przygotowania ich do nowych zadań. Zatrudnieni w tym instytucie antropolodzy, między innymi Stanley Hall, otrzymali zadanie wykroczenia poza standardy kształcenia obowiązujące do tej pory w instytucjach akademickich, a polegające głównie na przekazywaniu wiedzy historyczno-politycznej. Opracowany przez nich trening koncentrował się na dostarczaniu uczestnikom zajęć wiedzy o nieuświadomianych, pozajęzykowych aspektach komunikacji międzykulturowej, takich jak czas i przestrzeń, a przede wszystkim – o różnorodnych aspektach komunikacji niewerbalnej. Książki Halla *The Silent Language* (1959) oraz *The Hidden Dimension* (1966) to przykłady rodzaju informacji przekazywanych uczestnikom tych zajęć. Zostały one przetłumaczone na język polski (Hall 1976, 1987).

Drugi etap rozwoju treningów akulturacyjnych nastąpił w latach sześćdziesiątych i był związany z przygotowywaniem wolontariuszy Korpusu Pokoju do misji realizowanych za granicą. Model ten został określony jako „uniwersytecki”. W trakcie wykładów uczestnicy zapoznawali się z informacjami o kulturach krajów, w których mieli podjąć swoją pracę. Model ten poniósł klęskę, ale wśród uczestników i prowadzących zaczęło się krystalizować przekonanie, że do efektywnego funkcjonowania w obcym kraju są potrzebne nie tylko informacje historyczno-obyczajowe, których mogą dostarczyć wykłady, lecz także konkretne umiejętności i poziom samoświadomości, do których rozwinięcia wykłady nie wystarczą.

Reakcją na niepowodzenie takiej formy kształcenia było przejście do metody tzw. *total immersion* (pełnego zanurzenia). Polegała ona na zbudowaniu na Hawajach modeli azjatyckich wiosek, w których w przeszłości mieli pracować wolontariusze. W wioskach tych „mieszkały” osoby pochodzące z danej kultury, a będące obywatelami

telami amerykańskimi. Przekazywały one wolontariuszom informacje o właściwych sposobach zachowania, tłumaczyły zasady rządzące daną kulturą. Wolontariusze mogli doświadczyć więc przed znalezieniem się w miejscu swojej prawdziwej pracy, na czym polegać będzie specyfika takiej pracy i kontaktu z mieszkańcami danego kraju, a także opanować niezbędne do tego celu umiejętności. Z uwagi na wysoką kosztowność tej metody nie była ona kontynuowana. Warto w tym miejscu wskazać, że metoda ta stwarzała możliwość (zaprzepaszczoną w tamtym wypadku, ale możliwą współcześnie do wykorzystania przez osoby wyjeżdżające za granicę w celu realizacji zadań zawodowych i jednocześnie zainteresowanych podnoszeniem własnych kompetencji kulturowych) niezwykle wartościowego nabywania kompetencji kulturowych poprzez samoobserwację własnych reakcji na nową kulturę. Metoda ta została w sposób sformalizowany zastosowana przez Roberta Weigla (2009), który polecał swoim studentom wykonywanie takiej obserwacji w trakcie kilkumiesięcznych zajęć z zakresu psychologii kulturowej, prowadzonych w ramach programu *Semester on Sea*. Okazało się, że znalezienie się w środowisku odmiennym kulturowo pozwala na uświadomienie sobie takich aspektów własnego funkcjonowania, które są uwarunkowane, w sposób na co dzień niedostrzegalny, własną kulturą. W rezultacie osoby, które wykonały to zadanie, znacznie lepiej zaczynały rozumieć kulturowe uwarunkowanie zachowań odmiennych od własnych, a wynikających z innego zaplecza kulturowego. Wskazanie roli takiej samoobserwacji osobom delegowanym za granicę w celach biznesowych może w sposób znaczący podnieść ich skuteczność funkcjonowania w środowisku wielokulturowym.

W latach siedemdziesiątych zaczął się krystalizować kolejny sposób prowadzenia treningów akulturacyjnych, oparty na kształtowaniu wrażliwości na rolę, jaką w relacjach międzyludzkich odgrywają uprzedzenia, stereotypy, systemy wartości i przekonania. Model ten został stosunkowo szybko odrzucony. Konfrontowanie uczestników z żywionymi negatywnymi przekonaniem okazało się doświadczeniem bardzo przykrym, a dodatkowo nie wszyscy z trenerów dysponowali odpowiednio wysokimi kompetencjami do przeprowadzenia *debriefingu*, czyli omówienia doświadczeń przeżytych przez uczestników w trakcie treningu i pokazania ich związku z sytuacjami, w jakich się znajdują w trakcie realizacji swoich zadań zawodowych w nowej kulturze. Podczas udziału w tych treningach uczestnicy byli pozostawiani sami sobie z bardzo negatywnymi emocjami, a nie z doświadczeniem o charakterze edukacyjnym.

W latach osiemdziesiątych został wypracowany model treningów akulturacyjnych przygotowujący pracowników do udziału w globalizującym się rynku pracy. Model ten funkcjonuje w dalszym ciągu. Dostarcza on zarówno wiedzy, jak i praktycznych umiejętności potrzebnych do funkcjonowania w międzynarodowym środowisku zawodowym. Celem treningów jest kształcenie osób nie tylko dobrze znających język potrzebny w nowym środowisku, ale też prezentujących postawy i umiejętności psychologiczne, umożliwiające życie i pracę poza krajem rodzinnym. Zwraca się też uwagę na aspekt historyczno-polityczny środowiska kulturowego, w którym pracownik ma wykonywać swoje obowiązki.

Zadaniem treningów akulturacyjnych jest zbudowanie u uczestników kompetencji międzykulturowych, czyli zdolności do adaptowania się do nowej kultury nie

w sposób bierny, ale dzięki umiejętności negocjowania znaczeń i celów zachowań, które w tej kulturze obowiązują. Proces nabywania kompetencji międzykulturowych został opisany przez Benneta (1993). Podstawą stworzenia modelu nabywania tych kompetencji była analiza zachowań osób przebywających przez dłuższy czas w środowisku wielokulturowym. Opisy ich zachowań zostały następnie przeanalizowane zgodnie ze strategią budowy *Teorii Ugruntowanej* i doprowadziły do powstania *Rozwojowego Modelu Wrażliwości Międzykulturowej* (Bennet, Bennet 2004). Model składa się z 6 stadiów.

Trzy pierwsze z nich to stadia etnocentryczne (stadium odrzucenia, obrony i minimalizacji), zaś trzy kolejne to stadia etnorelatywne (stadium akceptacji, adaptacji i integracji).

Stadium odrzucenia charakteryzuje się niedostrzeganiem odmienności istniejących między kulturami lub kwalifikowaniem wszystkich osób reprezentujących inną kulturę jako niezróżnicowanych „obcych”.

Stadium obrony zawiera wyraźną polaryzację świata na „swoich” i „obcych”. Obcy są stereotypizowani jako zagrażający kulturze dominującej i w związku z tym pozbawiani reprezentacji w istotnych instytucjach (takich jak media czy instytucje administracyjne) funkcjonujących w danym społeczeństwie. Przykładowym wyrażeniem takiego przekonania jest obawa, że dopuszczenie do obecności w systemie szkolnictwa nauczania o innej niż dominująca tradycja religijna, doprowadzić może do erozji norm moralnych w społeczeństwie przyjmującym.

Stadium minimalizowania różnic między kulturami skupia się na uznaniu powierzchownych odrębności (kolor skóry, język, upodobania kulinarne) przy jednoczesnym negowaniu istnienia głębszych różnic kulturowych w imię podkreślenia uniwersalnych podobieństw wynikających z przynależności do gatunku ludzkiego („w żyłach wszystkich ludzi płynie taka sama krew”, „wszyscy kochają swoje dzieci” – to typowe argumenty wskazujące na bezzasadność zwracania uwagi na odmienności kulturowe).

Pierwsze ze stadiów etnorelatywnych to akceptacja. Polega ona na uznaniu, że własna kultura i wynikające z niej wybory oraz wzory postępowania są jednymi z wielu możliwych. Tym samym tracą one status unikatowości i „jedynie słusznego” sposobu postępowania.

Kolejne stadium – adaptacja – polega na poznawczym i wynikającym z niego również zachowaniowym przyjmowaniu perspektywy oceny konkretnej sytuacji oraz wyboru sposobu postępowania z punktu widzenia innej kultury. Zakres dopuszczalnych wzorów postępowania i sposobów ich rozumienia obejmuje w tym stadium również te, które pochodzą z innych kultur, a nie tylko z kultury własnej.

Ostatnie ze stadiów etnorelatywnych, czyli integracja, zawiera w sobie umiejętność poruszania się między różnymi kulturami i wybierania w zależności od kontekstu punktu odniesienia dla swojego postępowania w jednej z nich.

Próby typologii treningów akulturacyjnych dotyczą stopnia aktywności uczestników, długości trwania zajęć oraz nacisku położonego na zdobycie wiedzy teoretycznej lub umiejętności praktycznych. Rozgranicza się też między treningami dla osób, które dopiero przygotowują się do pobytu w nowym kraju, a treningami dla

tych, którzy już przebywają za granicą, ale nie funkcjonują tam w pełni kompetentnie (Bhawuk, Landis, Lo 2006).

Ostatni podział jest oparty na rozróżnieniu między treningiem międzykulturowym a treningiem przygotowującym do kontaktu z różnorodnością (Fowler 2006). Pierwszy z nich pomaga osobom przenoszącym się z jednej kultury do drugiej, a drugi jest skierowany do osób z różnych kultur, które muszą z sobą współpracować w ramach jednej instytucji. Ten typ treningu dotyczy nie tylko firm międzynarodowych, ale coraz częściej pracowników instytucji, takich jak uczelnie (z uwagi na dużą liczbę studentów międzynarodowych), służba zdrowia (gdzie jako pacjenci pojawiają się uchodźcy lub imigranci) oraz policji (z uwagi na różnorodność kulturową społeczności, w ramach których policjanci wykonują swoje funkcje).

Konstrukcja programu treningu akulturacyjnego powinna zostać każdorazowo poprzedzona wstępną oceną potrzeb szkoleniowych grupy oraz posiadanych przez nią zasobów, dotyczących doświadczenia w kontaktach z innymi kulturami. Każdy trening powinien zostać również oceniony z punktu widzenia efektywności podjętych działań. Zagadnienia te, podobnie jak przyczyny niepowodzeń treningów i wymogi dotyczące kompetencji trenera zostały szczegółowo opisane przez Grzymałę-Moszczyńską (2004).

Techniki stosowane w trakcie treningu akulturacyjnego mogą być podzielone z uwagi na:

- 1) przyjęte podejścia (dydaktyczna *versus* doświadczeniowa),
- 2) treść treningu (ogólnokulturowa lub kulturowo specyficzna).

Podejście dydaktyczne opiera się na założeniu, iż konieczne jest poznawcze zrozumienie kultury, by efektywnie w niej funkcjonować. Opiera się ona na wykładach i dyskusjach przedstawiających podobieństwa i różnice między kulturą słuchaczy a kulturą obcą.

Podejście doświadczeniowe z kolei jest oparte na przekonaniu, że najbardziej efektywnym sposobem uczenia się nowej kultury jest uczenie się przez przeżycie konkretnych doświadczeń, tak jak w symulacjach i odgrywaniu ról.

Treningi specyficzne kulturowo są nastawione na dostarczenie konkretnej wiedzy o danej kulturze (np. o właściwym kulturowo sposobie okazywania szacunku), natomiast trening ogólnokulturowy ma dostarczyć uczestnikom wiedzy o ogólnych cechach różnych kultur (np. typologii kultur ze względu na stosunek do czasu lub środowiska naturalnego) oraz o ich reakcjach na odmienność kulturową.

Uwzględniając powyższe aspekty, można więc wyróżnić bierne i aktywne strategie treningowe, z których każda może dotyczyć konkretnej kultury lub dostarczać wiedzy ogólnokulturowej.

Strategie bierne dostarczające wiedzy ogólnokulturowej to wykłady i dyskusje. W ten sposób Triandis, Brislin i Hui (1988) wyróżnili własności kultur kolektywistycznych i indywidualistycznych, których reprezentanci muszą wzajemnie znać właściwości kultury przeciwnej po to, aby móc się z nią efektywnie komunikować. W podobny sposób mogą zostać przedstawione własności obu kultur pod kątem ich skutków w procesie negocjacji (Trompenaars, Hampden-Turner 2002; Lewis 2000). Innym rodzajem strategii dydaktycznej należącym do tej samej grupy jest prezentacja

filmów przekazujących informacje o wybranym aspekcie różnych kultur – przykładowo o pułapkach w procesie komunikacji wynikających z różnic w stylu negocjacji, dążeniu do „zachowania twarzy” czy też stopnia bezpośredniości w wyrażaniu opinii między reprezentantami różnych kultur (Communicating Between Cultures 2002).

Ten sam typ strategii może dotyczyć przygotowania do kontaktu z konkretną kulturą. Wykłady zawierać będą wówczas listy zaleceń, i zakazów którymi powinni się kierować cudzoziemcy w swoim postępowaniu w danym kraju (przykładowo, witając się ze straszą osobą w Korei, należy nie tylko poczekać, aż to ona pierwsza wyciągnie rękę, ale też ucisnąć jej rękę oboma rękami, wykonując przy tym głęboki ukłon).

Bennet, Bennet (2004) zwracają uwagę na niebezpieczeństwo przyjęcia wiedzy jako jedyne go wskaźnika wyboru sposobu zachowania, bez zrozumienia, jaki zakres zachowań mieści się w danej regule (przykładowo, jaka głębokość ukłonu jest właściwa przy powitaniu z osobami o konkretnym statusie). Wiele poradników dotyczących zachowania w środowisku biznesowym oferuje właśnie taką „prostą i skuteczną” listę właściwych zachowań, pomijając jednocześnie znaczenie kontekstu, w jakim zachowania te mają sens (Donaldson, Donaldson 1999).

Szczególną odmianą przygotowania do funkcjonowania w nowej kulturze jest nauka języka kraju, gdzie będzie wykonywane określone zadanie. Temu celowi służyć mogą różnego rodzaju kursy językowe. Poczynając od popularnych, szybkich kursów językowych (tzw. *crash course*), umożliwiających zaznajomienie się z podstawowymi wyrażeniami użytecznymi w życiu codziennym, poprzez kursy dostarczające ogólnej wiedzy językowej i pewnych elementów wiedzy o kulturze danego kraju (np. standardowe kursy języka angielskiego prowadzone przez British Council), aż do wyspecjalizowanych kursów dostarczających słownictwa przydatnego w negocjacjach handlowych (*business English*). Warto jednak pamiętać, że znajomość języka nieuwzględniająca znajomości skryptów kulturowych charakterystycznych dla danej kultury, może stanowić swoistą pułkę. Od takich osób oczekuje się bowiem, że znając język, potrafią się również zachowywać w sposób adekwatny kulturowo. W momencie, gdy brak im takich umiejętności, są one traktowane bardziej krytycznie niż osoby, które nie prezentują żadnej znajomości języka kraju pobytu.

Informacji przydatnych do poprawnego funkcjonowania w nowej kulturze mogą również dostarczyć *asymilatory kulturowe*. Są to specjalnie skonstruowane historie, które albo opisują sytuacje zdarzające się w ramach jednej, konkretnej kultury, albo uwypuklają ogólne aspekty pewnych konfliktowych kontaktów (tzw. incydentów krytycznych) między reprezentantami różnych kultur. Są to krótkie opisy sytuacji, w których występują reprezentanci różnych kultur realizujący jakieś wspólne działanie zakończone niepowodzeniem. Uczestnik treningu otrzymuje wiele interpretacji przyczyny tego niepowodzenia i ma za zadanie wybór wyjaśnienia najbardziej prawdopodobnego. Przedstawione wyjaśnienia niepowodzenia pozwalają na nabycie przez uczestników szkolenia wiedzy o tym, jakie znaczenia mają określone zachowania z punktu widzenia innej kultury. Asymilatory kulturowe pomagają również w pokonywaniu stereotypów międzykulturowych, gdyż dostarczają wiedzy umożliwiającej przewartościowanie obserwowanych zachowań. Poniżej podano przykład takiego asymilatora (skonstruowanego na podstawie rzeczywistej sytuacji opisanej przez grupę uczestniczącą w szkoleniu prowadzonym przez autorkę).

Do polskiej firmy przyjechała delegacja firmy japońskiej, która zamierza powierzyć Polakom wykonanie części produkowanego przez siebie urządzenia. Polacy starannie przygotowali się do spotkania i opracowali bardzo szczegółową prezentację proponowanych rozwiązań. Prezentacja składała się ze schematycznych slajdów i wygłaszanego do nich obszernego, ustnego komentarza w języku angielskim. W pewnym momencie uczestnicy polskiej grupy roboczej zorientowali się, że członkowie delegacji japońskiej przez większą część wystąpienia prezentującego polski projekt mają zamknięte oczy i tylko chwilami rzucają spojrzenie na prezentowane slajdy. Polscy pracownicy poczuli się obrażeni i zlekceważeni.

Jakie były przyczyny zachowania gości:

- 1. Prezentacja była nudna.*
- 2. Goście cierpieli na jet-lag po wielogodzinnej podróży.*
- 3. Goście nie znali wystarczająco dobrze języka angielskiego i nie rozumieli, co mówi osoba prezentująca.*
- 4. Goście pragnęli skupić się na wygłaszanej prezentacji.*

Pierwsza możliwość nie jest prawdopodobna. Zapoznanie się z tą prezentacją było celem służbowej podróży delegacji japońskiej.

Druga możliwość mogłaby być prawdopodobna, gdyż goście byli po kilkunastogodzinnej męczącej podróży, ale zdyscyplinowanie japońskich pracowników wyklucza możliwość takiego zachowania.

Trzecia możliwość jest nieprawdopodobna. W takiej misji biorą udział osoby dobrze znające język angielski.

Czwarta możliwość jest prawdziwa. Japończycy, gdy chcą się skupić i z najwyższą uwagą wysłuchać jakiejś wypowiedzi, zamykają oczy. Tak było i w tym wypadku. Otwierali oczy tylko na moment, po to aby spojrzeć na prezentowany slajd, a następnie nadal, zamykając oczy, koncentrowali się na wysłuchaniu dalszej części wypowiedzi.

Inny przykład kulturowo specyficznej strategii treningowej to posłużenie się fragmentami literatury pięknej, opisującymi już to z punktu widzenia kultury gospodarzy, już to z punktu widzenia kultury gości życie w danym kraju bądź spotkania pomiędzy oboma kulturami (Fox 2003). Strategia ta w sposób całkowicie nieinwazyjny może się przyczynić do wprowadzenia dysonansu w aktualnym stanie wiedzy uczestników szkolenia na temat danej kultury i stymulować potrzebę jej uzupełnienia lub przewartościowania. Metoda ta jest szczególnie użyteczna w stosunku do osób, które mają bardzo małe doświadczenie w kontaktach z innymi kulturami bądź też mają doświadczenie, ale niewsparte żadną refleksją. Fragmenty tekstów literackich mogą również pomóc przygotować uczestników dłuższego programu szkoleniowego do czekających ich trudności w trakcie procesu akulturacji w nowym kraju, ilustrując poprzez opisy losów bohaterów powieści kolejne fazy szoku kulturowego (Lewis, Jungman 1986).

Strategie aktywne polegają na dostarczeniu uczestnikom możliwości uczenia się przez doświadczenie. Ten typ uczenia dobrze został opisany w tak zwanym cyklu Kolba (1984). Autor tego modelu określił je jako powstawanie nowej wiedzy poprzez przekształcenie dotychczasowego doświadczenia w wyniku obserwacji, wysuwanie wniosków, a następnie uogólnienie ich i modyfikację zachowania zgodnie z tymi wnioskami. Przykładem takich zajęć są warsztaty poświęcone komunikowa-

niu międzykulturowemu. Mogą być w nich stosowane gry symulacyjne sytuacji wynikających ze spotkań międzykulturowych i odgrywanie ról osób uczestniczących w takich interakcjach. Symulacje takie mogą dotyczyć interakcji w fikcyjnej kulturze – wtedy uczestnicy mają możliwość zaobserwowania w formie akontekstualnej, jak odmienności kulturowe zniekształcają, a nawet blokują efektywną komunikację. Jedne z najlepiej znanych gier przydatnych do tego celu to *BaFa-BaFa*, opracowana przez Shirts'a (Kohls, Knight 1994), lub *Barnga*, opracowana przez Thiagarajan i Steinwachs (Kohls, Knight 1994). Pomagają one zademonstrować uczestnikom, jak bardzo bagaż kulturowy, czyli reguły panujące w ramach własnej tradycji kulturowej, określają, ale też ograniczają zakres reakcji na rozmaite sytuacje. O ile wymienione gry wymagają kosztownych pomocy dydaktycznych, które muszą zostać nabyte przez prowadzącego szkolenie trenera, o tyle kolejna propozycja warsztatowa jest niemal całkowicie bezkosztowa. Polega ona na przedstawieniu uczestnikom szkolenia (najlepiej pochodzącym z odmiennych kultur) zdjęcia sytuacji z innej niż ich własna kultura, a następnie poleceniu, aby najpierw ją opisali, następnie zinterpretowali jej znaczenie, a na końcu ocenili. Pierwsze litery angielskojęzycznych terminów określających te trzy czynności *describe*, *interpret*, *evaluate* tworzą akronim tej gry DIE. Symulacja ta została stworzona w roku 1975 przez Bennetów (Pusch 2004). Jej celem jest dostarczenie uczestnikom szkolenia możliwości doświadczenia trudności w oddzieleniu opisu, interpretacji i oceny w oglądzie otaczającego świata. Członkowie grupy szkoleniowej przekonują się, jak trudno jest rozdzielić od siebie te trzy czynności. Widzą też, jak ich własne kulturowe zaplecze oddziałuje na to, co „widzą”, oraz z osoby z innego kontekstu kulturowego ten sam przedmiot/sytuację mogą postrzegać całkiem inaczej. W symulacji tej również łatwo wskazać na rolę stereotypów w postrzeganiu swojego otoczenia. Dodatkowym ważnym kształcącym aspektem tego ćwiczenia jest jego grupowy charakter. Jeśli w grupie znajduje się kilka osób o tym samym zapleczu kulturowym, to stosunkowo łatwo „widzą” one przedstawiony bodziec w ten sam sposób. Grupowa zgoda działa jako dodatkowe potwierdzenie słuszności takiego opisu, mimo że jest ona „skażona” tymi samymi błędami co opisy poszczególnych uczestników, czyli automatycznym włączeniem aspektów interpretacyjnego i wartościującego do opisu zdjęcia sytuacji lub przedmiotu.

Prowadzenie symulacji psychologicznych wymaga sporych kompetencji trenerkich w radzeniu sobie z bardzo niekiedy emocjonalnymi reakcjami grupy. Dlatego też osoby decydujące się na włączenie takich ćwiczeń i symulacji do prowadzonych szkoleń muszą takie kompetencje posiadać.

Warsztaty mogą też dotyczyć konkretnych kontaktów międzykulturowych. Uczestniczą w nich osoby z kultury, z którą szkolona grupa ma się później kontaktować. Osoby te będą wówczas odgrywały rolę ekspertów kulturowych. Ich obecność będzie zaś niebywale cennym elementem edukacyjnym warsztatów.

Innymi formami kształcenia kulturowego są też kwestionariusze, za pomocą których badani dokonują oceny cech związanych z własną kompetencją kulturową. Mierzone mogą być takie aspekty, jak: poziom lęku wywołanego w kontakcie z osobami z innej kultury, poziom własnej sprawności komunikacyjnej czy stopień rozumienia intencji osób z innych kultur. Przykładem takiego kwestionariusza jest *Inwen-*

tarz *Umiejętności Adaptacji Międzykulturowej* (Kelley, Meyers 1995). Pozwala on uczestnikom szkolenia uzyskać informacje o swoich sposobach reagowania na różne aspekty kontaktu z reprezentantami odmiennych kultur oraz ocenić najważniejsze silne i słabe strony w obliczu trudności związanych z odnalezieniem się w innej kulturze. Za pomocą kwestionariusza można ocenić cztery podstawowe składowe zdolności do takiej adaptacji. Są to: 1) odporność emocjonalna, 2) elastyczność i otwartość na nowe doświadczenia, 3) wnikliwość spostrzeżeń, 4) poczucie autonomii i niezależności. Kwestionariusz ten może się okazać przydatny nie tylko w ocenie cech pojedynczych osób delegowanych do pracy w innym kraju, ale też do budowania zespołów, które będą się składały z osób dysponujących uzupełniającymi się wzajemnie cechami ułatwiającymi funkcjonowanie w obcej kulturze.

Ważnym elementem treningów kulturowych są treningi związane z powrotem osób delegowanych za granicę do kraju pochodzenia. Jest to przygotowanie do powtórnego podjęcia pracy w macierzystym miejscu pracy w kraju stałego zamieszkania. Zagadnienie to przez działy HR traktowane jest w sposób zdecydowanie marginalny, gdyż powszechnie panuje opinia, że jest to proces, który przebiega w sposób samoczynny i niewymagający żadnego wsparcia z zewnątrz. Wyniki badań przeczą jednak takiemu pogładowi. Furuya, Stevens, Oddou, Bird, Mendenhall (2007) wskazują, że trudności związane z pracą zawodową stanowią jeden z najistotniejszych i budzących najwięcej obaw aspektów powrotu u personelu wracającego do kraju. Również Sanchez Vidal, Sanz Valle, Barba Aragon, Brewster (2007) wskazują, że powrót do kraju pochodzenia i trudności z powtórny zaadaptowaniem się w nowych warunkach wywołują częste odejścia z pracy oraz niekorzystne zmiany w wydajności zawodowej powracających menedżerów. Duża część tych kłopotów jest związana z faktem, że osoby te dysponują nową wiedzą i kompetencjami nabytymi w trakcie pobytu za granicą. Organizacje macierzyste nie tylko nie są skłonne wprowadzić sugerowanych przez powracających zmian, ale często reagują na te propozycje wrogością i ostracyzmem wobec ich autorów (Lazarona, Tarique 2005). Treningi w stosunku do tej grupy powinny być zbudowane wokół pomocy w znalezieniu satysfakcjonującego stylu pracy zawodowej, readaptacji w środowisku społecznym, przetworzenia nabytych doświadczeń w cenny zasób zarówno dla firmy delegującej, jak i dla dalszej ścieżki rozwoju zawodowego. Z uwagi na fakt, że proces readaptacji w kraju pochodzenia jest rozciągnięty w czasie, a ponadto, że dotyczy pojedynczych osób, trafną strategią treningową jest praca z *coachem*, który będzie towarzyszył takiej osobie i jej rodzinie przez okres kilku tygodni

Spójna konstrukcja treningu kulturowego wymaga przyjęcia określonego ujęcia teoretycznego, które będzie się następnie przekładać na sformułowanie konkretnych celów treningu i dobór sposobów ich realizacji. Przykładem takiej teorii może być wspomniana wcześniej teoria uczenia się przez doświadczenie Kolba, zwana czasami cyklem Kolba. Interesującą modyfikacją teorii Kolba jest teoria Ratiu (1983). Porównuje on cykle uczenia się dwóch rodzajów osób funkcjonujących w środowiskach międzynarodowych – tych, którzy są dobrze przystosowani, i tych, których przystosowanie jest gorsze. Podstawową różnicą jest skłonność stawiania pytań o **znaczenie** obserwowanych zachowań odmiennych od obserwowanych w kulturze

macierzystej, a nie o ich **przyczynę**. Pytanie o znaczenie owocuje zdolnością do modyfikacji wczesnej żywionych poglądów, podczas gdy pytanie o przyczynę zachowań owocuje selektywnym doбором nowych informacji, tak aby potwierdzały one wcześniej żywione przekonania. Przykładowo obserwacja znaczenia strategii doboru pracowników poprzez więzi rodzinne może doprowadzić do odmiennych konkluzji niż pytanie o przyczynę stosowania takiego doboru. W pierwszym przypadku możemy odkryć wagę relacji prywatnych dla kontaktów zawodowych, a w drugim – potwierdzić swoje przekonanie w nepotyzmie panującym w danej kulturze. W wyborze teorii konieczne jest zwrócenie uwagi na dwa aspekty: po pierwsze, zgodność teorii z celem treningu:

„trening mający na celu dostarczyć wiedzy o efektywnym komunikowaniu się w wielokulturowym środowisku pracy nie może się opierać na teorii przystosowania kulturowego, lecz raczej na teorii efektywnej komunikacji międzygrupowej” (Gudykunst, Guzley, Hammer 1996: 77).

Ważne jest również, aby teoria stosowana jako podstawa do skonstruowania takiego treningu nie była teorią etnocentryczną, mającą zastosowanie tylko do reprezentantów danej kultury. Przykładowo oparty na wzorcu kultury indywidualistycznej model efektywnej pracy zespołowej nie znajdzie zastosowania, gdy chcemy zbudować dobrze działający zespół składający się z osób pochodzących z kultury kolektywistycznej.

Treningi kulturowe w polskim biznesie

Spróbujmy teraz odpowiedzieć na pytanie, jak w Polsce wygląda stosowanie opisanych wyżej metod, przygotowujących do kontaktów z osobami z innych kultur. Poniższe uwagi wynikają z doświadczeń autorki w prowadzeniu takich treningów w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Treningi te odbywały się zarówno w firmach, które po zakupie przez właścicieli zagranicznych stały się firmami międzynarodowymi, jak i w takich, które zaczęły funkcjonować na rynku międzynarodowym jako dostawcy usług lub urządzeń. Grupy, dla których prowadzono szkolenia, składały się zarówno z pracowników polskich, jak i pracowników zagranicznych delegowanych do pracy w Polsce.

Pierwsza prawidłowość dotyczy motywacji firm do organizacji takich treningów. Wśród kilkudziesięciu przeprowadzonych treningów tylko raz się zdarzyło, że trening miał charakter prewencyjny, przygotowujący pracowników do kontaktu z osobami z innej kultury, tak aby uprzedzić dzięki temu przygotowaniu potencjalne konflikty, czy też ułatwić efektywną komunikację międzykulturową, gdy zaczną z sobą współpracować osoby z różnych kultur. We wszystkich pozostałych wypadkach powodem organizacji treningu była jakaś forma konfliktu opisanego przykładowo we wstępie do niniejszego rozdziału. Prawidłowość ta występowała zarówno w wypadku pracowników polskich, jak i obcych, przysyłanych do Polski na stanowiska kierownicze w zakupionych przez zagraniczne koncerny polskich zakładach pracy. Żadna z tych grup treningów takich nie odbyła. Treningi w każdym z przypadków

były organizowane pod presją już to otwartego konfliktu między polskimi pracownikami a zagranicznym kierownictwem, już to konfliktu między polskim oddziałem firmy a oddziałami zagranicznymi czy też zagranicznymi kontrahentami. Innym powodem organizowania treningów były spektakularne porażki w trakcie negocjacji nowych kontraktów handlowych. Dotyczy to sytuacji, gdy nie dochodziło do skutku podpisanie niemal wynegocjowanego kontraktu, a zachowanie zagranicznego partnera handlowego było dla strony polskiej całkowicie niezrozumiałe. Przykładowo partner chiński odmawiał podpisania kontraktu w ostatniej chwili, motywując to ... niewłaściwym kształtem stołu lub brakiem odpowiedniego rodzaju papieru. Bliższa analiza sytuacji, w której doszło do odmowy podpisania tego kontraktu, pozwoliła ustalić, że strona polska w ostatniej chwili zmieniła osobę przewodniczącą delegacji. Przez stronę chińską, zostało to odczytane jako unieważnienie wszelkich ustaleń wypracowanych z delegacją pod przewodnictwem innej osoby.

Warto również wskazać na fakt, że wcześniejsze próby kontaktu z działami HR firm kupowanych przez koncerny zagraniczne lub polskich firm wchodzących na rynki międzynarodowe i składanie im oferty takich szkoleń kończyły się stwierdzeniami „dziękujemy, ale nasi pracownicy znają język angielski i potrafią się porozumiewać z klientami/współpracownikami z innych krajów”. Świadczyło to o bardzo niskiej świadomości różnicy między kontekstem kulturowym, w jakim biznes jest prowadzony, a samymi działaniami biznesowymi. W parze z tym brakiem zrozumienia szło przekonanie, że działania biznesowe w każdym kontekście mogą być prowadzone w taki sam sposób. Innym powodem odmowy organizacji takich szkoleń było wyrażane przez działy HR przekonanie, o podobieństwie kultury polskiej i innych kultur europejskich, a co za tym idzie – uzasadnieniu prowadzenia szkoleń tylko wtedy, gdy dotyczą one współpracy z „odpowiednio odległymi” kulturowo krajami afrykańskimi czy arabskimi.

Przeprowadzenie szkoleń poprzedzane było każdorazowo działaniami prowadzonymi do ustalenia potrzeb konkretnego klienta. Odbywało się to na dwa sposoby: albo poprzez organizację wstępnego spotkania w siedzibie firmy i zebranie informacji o trudnościach związanych ze współpracą z osobami z innych krajów w trakcie otwartej dyskusji z reprezentantami poszczególnych działów, albo poprzez wypełnienie przez przyszłych uczestników szkolenia szczegółowej internetowej ankiety, przesyłanej bezpośrednio do osoby prowadzącej szkolenie. Informacje te służyły następnie do zbudowania planu szkolenia, obejmującego najczęściej cztery sesje szkoleniowe oraz dodatkowe indywidualne konsultacje z członkami zespołu prowadzącego szkolenia. Z uwagi na różnorodność konfiguracji kulturowych dotyczących międzynarodowej współpracy poszczególnych firm każdorazowo programy szkoleń były opracowane indywidualnie, po to, aby dostosować program do potrzeb konkretnej firmy. Podstawowe bloki tematyczne adaptowane na potrzeby szkoleń obejmowały takie zagadnienia, jak usytuowanie na siatce wymiarów kulturowych Polski oraz krajów partnerskich, konsekwencje tych różnic dla funkcjonowania w biznesie, zagadnienia wzajemnych stereotypów wpływających na kontakty biznesowe, a także zagadnienia szoku kulturowego. Najczęściej stosowane formy dydaktyczne obejmowały analizy przypadków, odgrywanie ról oraz interpretację incydentów krytycznych. Materiał

praktyczny wykorzystywany w szkoleniach pochodził z informacji zebranych od uczestników na wstępnym etapie oceny potrzeb szkoleniowych.

Bardzo ważną formą szkoleniową okazały się również indywidualne konsultacje dla uczestników szkoleń, prowadzone przez członków zespołu badawczego. Dotyczyły one zarówno stresu związanego z kontaktami międzykulturowymi, jak i sposobów rozwiązywania problemów i nieporozumień w komunikacji międzykulturowej, których uczestnicy nie chcieli ujawniać wobec całej grupy szkoleniowej.

Każdorazowa ewaluacja szkoleń wskazywała, z jednej strony, na przydatność otrzymanej wiedzy, z drugiej zaś – na potrzebę ich prowadzenia na wstępnym etapie podejmowania współpracy międzynarodowej. Uczestnicy niejednokrotnie wyrażali żal, że otrzymali informacje o kulturze partnerów biznesowych tak późno i niepotrzebnie dochodziło w trakcie współpracy do napięć i konfliktów.

Dużą trudnością w realizacji szkoleń było zbudowanie grupy uczestników z osób zajmujących podobne pozycje w hierarchii firmy. Działy HR, w imię możliwie oszczędnego gospodarowania środkami finansowymi na szkolenia, nalegały najczęściej na tworzenie dużych grup, w których uczestniczyć mieli zarówno członkowie zarządu firmy, jak i menedżerowie średniego szczebla. Wyjaśnienie, dlaczego szkolenie dla takiej grupy nie spełni pokładanych w nim nadziei było trudne, ale najczęściej okazywało się możliwe. W wypadku braku możliwości osiągnięcia kompromisu rezygnowano z przeprowadzenia takiego szkolenia w formie grupowej.

Podsumowanie

Przedstawiona analiza problematyki szkoleń kulturowych w organizacjach biznesowych wskazuje na konieczność wprowadzenia ich jako rutynowego elementu budowania kompetencji zespołów pracowniczych w organizacjach działających w środowisku międzynarodowym. Ponieważ w dobie globalizacji trudno wyobrazić sobie przedsiębiorstwa, które nie są zmuszone (acz w różnym stopniu) do współpracy z partnerami z innych krajów i kultur, konieczne staje się podnoszenie świadomości kulturowej zarówno osób bezpośrednio zaangażowanych w tę współpracę (na przykład działów eksportu), jak i osób, które pośrednio odpowiedzialne są za operacje międzynarodowe firmy i dobór osób do ich realizacji (na przykład działu HR). Z uwagi na zmieniające się otoczenie kulturowe biznesu korzystne dla większych firm może się okazać stałe zatrudnienie osoby specjalizującej się w doradztwie i treningach kulturowych oraz powierzenie jej budowania szkoleń kulturowych podążających za zmianami, jakie zachodzą w firmie w tym zakresie. Bardzo ważne i wymagające powszechnej implementacji są szkolenia dla osób powracających z długotrwałego pobytu służbowego za granicą, w celu ułatwienia tym osobom pokonania zarówno w sferze życia osobistego, jak i zawodowego negatywnych skutków trudności readaptacyjnych.

Słowniczek pojęć

Asymilatory kulturowe – specjalnie skonstruowane historie, które uwypuklają potencjalne konflikty w trakcie kontaktów między reprezentantami różnych kultur.

Cykl Kolba – cykliczny model nabywania nowej wiedzy kulturowej. Pierwszym elementem cyklu jest skonfrontowanie dotychczasowej wiedzy i doświadczenia z zaobserwowaną rozbieżnością między nimi a nową zaobserwowaną sytuacją. Drugim elementem cyklu jest wysnuć wniosków z tej rozbieżności i zmodyfikowanie dotychczasowej wiedzy, trzecim element to uogólnienie tych wniosków na inne podobne sytuacje, a czwarty – modyfikacja zachowania zgodnie z tymi wnioskami.

Dydaktyczne a doświadczeniowe techniki w treningu międzykulturowym – dwa całkowicie odmienne sposoby podejścia do przygotowania pracowników do funkcjonowania w nowym środowisku kulturowym. Podejście dydaktyczne opiera się na dostarczaniu wiedzy o nowej kulturze, objaśnieniu różnic między kulturą słuchaczy a kulturą nową. Podejście doświadczeniowe jest oparte na dostarczeniu szkolonym pracownikom nowej wiedzy poprzez stworzenie możliwości przeżycia konkretnych doświadczeń, uczestnictwo w sytuacjach konfrontujących ich z odmiennymi kulturowymi.

Etnocentryczne stadia wrażliwości kulturowej – trzy początkowe stadia reakcji na różnice między dotychczasowym a nowym środowiskiem kulturowym. Są to: stadium odrzucenia różnic – zaprzeczenie istnienia odmienności między kulturami stadium obrony – agresywno-lękowa reakcja na dostrzeżone różnice przejawiające się w odmienności sposobów postępowania i myślenia w nowym środowisku; stadium minimalizowania różnic – uznanie istnienia powierzchownych różnic (kolor skóry, język, upodobania kulinarne) przy jednoczesnym negowaniu istnienia głębszych różnic kulturowych (sposoby myślenia czy oceniania).

Etnorelatywistyczne stadia wrażliwości kulturowej – trzy kolejne stadia reakcji na różnice między dotychczasowym a nowym środowiskiem kulturowym. Pierwsze ze stadiów etnorelatywnych to akceptacja, uznanie, że własna kultura i wynikające z niej wybory oraz wzory postępowania są jednymi z wielu możliwych. Kolejne stadium – adaptacja – polega na zdolności do przyjęcia perspektywy oceny konkretnej sytuacji i wyboru sposobu postępowania, z punktu widzenia innej kultury. Trzecie stadium to integracja, czyli umiejętność elastycznego „przełączania się” w sposobie funkcjonowania, na kulturę własną lub kulturą nową.

Gry symulacyjne – ćwiczenia edukacyjne polegające na odgrywaniu sytuacji związanych z kontaktami z osobami z kultur operujących odmiennymi normami kulturowymi niż kultura, z której pochodzą osoby uczestniczące w danym szkoleniu. Udział w takich grach pozwala uzyskać doświadczenie dotyczące tego, jak odmienności kulturowe zniekształcają, a nawet blokują efektywną komunikację między partnerami pochodzącymi z różnych kultur. Blokada ta jest wynikiem tego, że reguły panujące w ramach konkretnej tradycji kulturowej, z jednej strony determinują,

a z drugiej ograniczają zakres reakcji na rozmaite sytuacje występujące w trakcie współpracy z osobami z odmiennych kultur.

Model Wrażliwości Międzykulturowej Benneta – sześćoetapowy model opisujący dynamikę procesu zmiany sposobu ujmowania nowej sytuacji kulturowej przez osobę, która zmieniała swoje dotychczasowe środowisko kulturowe. W modelu tym najpierw występują stadia etnocentryczne, a w miarę podnoszenia się świadomości kulturowej tej osoby – stadia etnorelatywistyczne.

Trening do kontaktu z różnorodnością – program szkoleniowy skierowany do osób z różnych kultur, które muszą z sobą współpracować w ramach jednej instytucji.

Trening międzykulturowy – program szkoleniowy skierowany do osób przenoszących się z jednej kultury do innej, a drugi jest adresowany do osób z różnych kultur, które muszą z sobą współpracować w ramach jednej instytucji. Ten typ treningu dotyczy nie tylko firm międzynarodowych, ale coraz częściej pracowników takich instytucji, jak uczelnie (z uwagi na dużą liczbę studentów międzynarodowych), służba zdrowia (gdzie jako pacjenci pojawiają się uchodźcy lub imigranci) oraz policja (z uwagi na różnorodność kulturową społeczności, w których policjanci wykonują swoje funkcje).

Treningi readaptacyjne dla osób powracających do kraju z długotrwałego pobytu w obcym kraju – niemal całkowicie zaniedbywany przez działy HR program szkoleniowy, przygotowujący delegowanych za granicę pracowników i towarzyszące im rodziny do powrotu do kraju po długotrwałym pobycie za granicą. Program ten powinien ułatwić powtórne podjęcie pracy w macierzystym zakładzie przy możliwie najlepszym wykorzystaniu doświadczeń i kompetencji nabytych w trakcie pracy za granicą. Powinien on również obejmować pomoc współmałżonkowi w powrocie do satysfakcjonującej ścieżki własnego rozwoju zawodowego, przerwanej w związku z towarzyszeniem pracownikowi delegowanemu za granicę.

Studium przypadku

Arkadiusz Nowak należał do najlepszych dyrektorów wykonawczych w polskim oddziale międzynarodowego koncernu. W dowód uznania dla uzyskiwanych wyników i postawy wobec wykonywanych obowiązków, otrzymał propozycję objęcia stanowiska w centrali firmy w Pretorii, w Republice Południowej Afryki. Kontrakt miał trwać 5 lat. Koncern zaproponował, aby razem z jego pracownikiem do RPA przeniosła się na ten okres również jego rodzina, czyli żona i dwoje dzieci w wieku 8 i 11 lat. Poziom wynagrodzenia, jak również dodatki służbowe miały całkowicie pokryć koszty zamieszkania w bardzo dużym i wygodnym domu, wynajęcia służby, umieszczenia dzieci w Brytyjskiej Szkole Międzynarodowej, która znajdowała się również w Pretorii. Raz do roku koncern pokrywał koszty biletów lotniczych na wakacyjny przyjazd całej rodziny do Polski. Rodzina po dłuższych rozważaniach zdecydowała się na przyjęcie tej propozycji. Dla żony Arkadiusza, Krystyny oznaczało to rezyg-

nację z pracy w szkole, gdzie była zatrudniona jako pedagog szkolny, jak również rezygnację z pracy w organizacji pozarządowej, która pomagała dzieciom z rodzin alkoholików. Miała nadzieję, że w Pretorii będzie mogła w jakiejś formie kontynuować swoje zainteresowania zawodowe, pracując choćby jako wolontariusz z dziećmi z ubogich rodzin.

Po przyjeździe do Pretorii dzieci zostały umieszczone w międzynarodowych klasach w brytyjskiej szkole, gdzie zajęcia trwały od 9 rano do 5 po południu, zaś Arkadiusz podjął niezwykle absorbujące obowiązki w nowym miejscu pracy. Krystyna została praktycznie sama z problemem zorganizowania nowego domu, wynajęcia służby i zbudowania na nowo życia rodziny w obcym kraju. Pierwszym i bardzo przykrym odkryciem było uświadomienie sobie przez rodzinę konieczności zachowywania daleko posuniętych środków ostrożności podczas poruszania się po mieście i jakichkolwiek prób wyjazdu poza miasto. Na jednym z pierwszych spotkań w siedzibie firmy poinformowano nowo przybyłych, że ostatnio w RPA mnożą się napady na pracowników firm zachodnich i z obowiązkiem każdej z rodzin jest maksymalne dbanie o własne bezpieczeństwo. Zdecydowanie odradzano poruszanie się po mieście samotnym kobietom. Dom w pięknym ogrodzie stał się rodzajem więzienia, a wysoki mur i okratowane okna przypominały o niebezpieczeństwie napaści, włamania, a nawet zabójstwa. Poruszanie się po mieście było możliwe tylko samochodem z zamkniętymi oknami i zablokowanymi drzwiami. Dzieci były co rano odwożone do szkoły przez ojca, natomiast przywoził je ze szkoły autobus szkolny rozwożący uczniów po skończonych zajęciach. Weekendy były przeznaczone przez rodzinę na robienie zakupów i wyprawy na teren parków narodowych.

Po upływie 3 miesięcy okazało się, że młodszy syn ma kłopoty w szkole. Jego oceny były bardzo słabe, źle czuł się w szkole, nie miał kontaktu z rówieśnikami. Co rano z wielkim trudem trzeba go było przekonywać, żeby wsiadł z siostrą i ojcem do samochodu, aby pojechać do szkoły. Arkadiusz uważał, że Krystyna jako pedagog powinna pomóc synowi w przeżywanych kłopotach, nie obciążając męża problemami domowymi, gdyż i tak nowa praca wymagała od niego maksimum mobilizacji i zaangażowania. Krystyna z kolei czuła, że jej życie zostało dramatycznie zubożone o kontakty z rodziną i przyjaciółmi pozostawionymi w Polsce, że jej własna praca zawodowa i rozwój osobisty zostały całkowicie przekreślone. Również starsza córka stała się dla niej przedmiotem troski, gdyż co prawda znakomicie zaadaptowała się w nowej szkole, ale za to, zaczęła bardzo podkreślać, że wstydzi się tego, iż pochodzi z biednej Polski, i że woli spędzać weekendy w towarzystwie swoich nowo poznanych koleżanek z Australii i Niemiec niż w towarzystwie rodziny. Po upływie roku rodzina przyjechała na wakacje do Polski. Po upływie 4 tygodni okazało się, że do RPA wrócą już tylko Arkadiusz i starsza córka. Krystyna i młodszy syn pozostali w Polsce. Stan funkcjonowania rodziny na dwóch różnych kontynentach trwał przez kolejne trzy lata. Po tym okresie Arkadiusz poprosił o przedterminowe zakończenie kontraktu i zgodę na powrót do Polski. Jego rodzinie groził rozpad, a on sam stracił wysoką pozycję w firmie. Zwierzchnicy ocenili go jako osobę, na której nie można polegać, która sprawy prywatne przedkłada nad dobro firmy.

Pytania do studium przypadku

1. Jakie działania szkoleniowe zostały zaniedbane przez dział HR w stosunku do Arkadiusza i jego rodziny przed i po powrocie do kraju?
2. Jakiej pomocy nie udzielono im w trakcie trwania kontraktu?

Problemy do dyskusji

1. Przeanalizuj znany Ci osobiście lub z doniesień prasowych proces podejmowania współpracy przez polską firmę z partnerem zagranicznym. Jakie działania szkoleniowe zostały podjęte, a jakich zaniedbano?
2. Zaprojektuj pakiet szkoleniowy dla nowo rekrutowanych polskich pracowników Call Center, którzy będą obsługiwać w ramach działań offshoringowych firmę amerykańską sprzedającą swoje produkty na polskim rynku.
3. Czy kobiety powinny uczestniczyć w innych niż mężczyźni szkoleniach biznesowych przed podjęciem współpracy z partnerem chińskim?
4. Przedstaw listę problemów, które należy poruszyć w trakcie rekrutacji pracowników mających pełnić przez 4 lata stanowiska kierownicze filii polskiego zakładu pracy na rynku indonezyjskim.

Literatura zalecana

- Landis D., Bennett J.M., Bennet M.J. (red.) (2004), *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Bibliografia

- Bennet J.M., Bennet M.J. (2004), „Developing Intercultural Sensitivity: An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity”, [w:] Landis D., Bhagat R.S. (red.), *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks, London, New Dehli: SAGE Publications, s. 151–165.
- Bennett J.M. (1993), „Cultural Marginality: Identity Issues in Intercultural Training”, [w:] Paige R.M. (red.), *Education for the Intercultural Experience*, Yarmouth: Intercultural Press, s. 109–135.
- Bhawuk D.P.S., Landis D., Lo K.D. (2006), „Intercultural Training”, [w:] Sam D.L., Berry J.W. (red.), *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*, New York: Cambridge University Press.
- Black J.S., Gregersen H.B. (1991), „Antecedents of Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments”, *Human Relations*, Vol. 44, No. 5, s. 497–515.
- Caligiuri P., Tarique I., Jacobs R. (2009), „Selection for International Assignments”, *Human Resource Management Review*, doi: 10.1016/j.hrmr.2009.02.001.
- „Communicating Between Cultures” (2006), *Psychology on Dvd & Video*, Vol. 3, No. 20, Insight Media.

- Donaldson M.C., Donaldson M. (1999), *Negocjacje*, Warszawa: Wydawnictwo RM.
- Fowler S.M. (2006), „Training across Cultures: What Intercultural Trainers Bring to Diversity Training”, *International Journal of Intercultural Relations*, 30, s. 401–411.
- Fox F.F. (2003), „Reducing Intercultural Friction Through Fiction: Virtual Cultural Learning”, *International Journal of Intercultural Relations*, 27, s. 99–123.
- Furuya M., Stevens M.J., Oddou G., Bird A., Mendenhall M.E. (2007), „The Effects of HR Policies and Repatriate Self-Adjustment on Global Competency Transfer”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 45, No. 1, s. 6–23.
- GMAC, NFTC, SHRM (2005), „Ten Years of Global Relocation Trends: 1993–2004”, GMAC Global Relocation Services.
- Grzymała-Moszczyńska H. (2004), „Jak można się uczyć innej kultury – treningi akulturacyjne dla studentów”, [w:] Borowiak A., Szarota P. (red.), *Tolerancja i Wielokulturowość*, Warszawa: Academica Wydawnictwo SWPS, s. 177–189.
- Gudykunst W.B., Guzley R.M., Hammer M.R. (1996), „Designing Intercultural Training”, [w:] Landis D., Bhagat R.S. (red.), *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks London New Dehli: Sage Publications, s. 77–80.
- Hall E.T. (1959/1987), *Bezgłośny język (The Silent Language)*, Warszawa: PIW.
- Hall E.T. (1966/1976), *Ukryty wymiar (The Hidden Dimension)*, Warszawa: PIW.
- Kelley C., Meyers J. (1995), *Cross-Cultural Adaptability Inventory*, Minneapolis: NCS Pearson.
- Kohls L.R., Knight J.M. (1994), *Developing Intercultural Awareness: A Cross-Cultural Training Handbook*, Yarmouth: Intercultural Press, Inc.
- Kolb D.A. (1984), *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*, New York: Prentice Hall.
- Landis D., Bennett J.M., Bennet M.J. (red.) (2004), *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Lazarova M., Tarique I. (2005), „Knowledge Transfer upon Repatriation”, *Journal of World Business*, Vol. 40, No. 4, s. 361–373.
- Lewis R.D. (2000), *When Cultures Collide – Managing Successfully across Cultures*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Lewis T.J., Jungmann R.E. (red.) (1986), *On Being Foreign: Culture Shock in Short Fiction- An International Anthology*, Yarmouth: Intercultural Press.
- Paige R.M., Martin J.N. (1996), „Ethics in Intercultural Training”, [w:] Landis D., Bhagat R.S. (red.), *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications, s. 86–91.
- Pusch M. (2004), „Intercultural Training in Historical Perspective”, [w:] Landis W.D., Bhagat R.S. (red.), *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications, s. 13–33.
- Ratiu I. (1983), „Thinking Internationally: A Comparison of How International Executives Learn”, *International Studies of Management and Organization*, Vol. XIII, No. 1–2, s. 139–150.
- Sanchez Vidal M.E., Sanz Valle R., Barba Aragon M.I., Brewster C. (2007), „Repatriation Adjustment Process of Business Employees: Evidence from Spanish Workers”, *International Journal of Intercultural Relations*, No. 31, Vol. 3, s. 317–337.
- Triandis H.C., Brislin R.W., Hui H. (1988), „Cross-Cultural Training across the Individualism-Collectivism Divide”, *International Journal of Intercultural Relations*, 8, s. 269–289.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Tung R.L. (1981), „Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, No. 1, s. 68–78.
- Weigl R. (2009), „Intercultural Competence Through Cultural Self-Study: A Strategy for Adult Learners”, *International Journal of Intercultural Relations*, 33, s. 346–360.