

Wielokulturowość – jak to ogarnąć?

W biurze spotyka się Polak, Hindus i Niemiec... Nie, to nie jest początek jednego ze znanych kawałów z długą brodą. Tak coraz częściej wygląda codzienność w wielu firmach. Dla HR-owca to często naprawdę twardy orzech do zgryzienia.

dr Anna Storck

Wyobraź sobie, że do Twojego działu przychodzi dyrektor finansowy z Indii i prosi, by iść z nim do przychodni i wytłumaczyć polskiemu lekarzowi, jakie dolegliwości go trapią. Inny przykład – pracownik z Włoch dezorganizuje pracę całego zespołu i mimo Twoich usilnych tłumaczeń nadal upiera się, że pół godziny to jeszcze nie spóźnienie. A może sen z powiek spędza ci menedżer z Holandii, który daje do zrozumienia, że kwestia znalezienia odpowiedniego przedszkola dla jego uroczych bliźniaków to również zadanie HR?

Jeśli drogi Czytelniku popadłeś w pesymistyczny nastrój i z rezygnacją myślisz: „No tak, bo ci Włosi, Niemcy, Amerykanie itd. są właśnie tacy” – tacy, czyli: trudni, dziwni, niepunktualni, zbyt zasadniczy itd., to spróbuj spojrzeć na to z drugiej strony. Jak polskich pracowników widzą obcokrajowcy? Co ich zaskakuje, a co irytuje? Dzięki temu zyskasz szerszą perspektywę i będziesz mógł lepiej przygotować swoich pracowników do wyjazdu zagranicę oraz będziesz w stanie rozumieć potrzeby i oczekiwania ekspatów pracujących na Twoim podwórku.

„Jakoś to będzie”, a poza tym „damy radę”, czyli Polak za granicą

Stosunkowo łatwo jest nam wymienić cechy innych narodowości, scharakteryzować ich

przedstawiciele jako pracowników czy partnerów biznesowych. Mechanizm ten działa także w drugą stronę, gdyż Polacy teraz docierają praktycznie wszędzie na świecie. Coraz więcej firm działa globalnie, nawiązuje kontakty biznesowe na całym świecie, deleguje swoich pracowników do pracy, często w bardzo egzotyczne i odmienne kulturowo rejony. Kontakty z zachodem Europy i Stanami Zjednoczonymi to już standard. Obecnie coraz częściej dynamicznie rozwijające się kraje Azji, takie jak Chiny, Japonia czy Indie, są miejscami, gdzie Polacy dają się poznać, zarówno jako pracownicy, liderzy, jak i jako negocjatorzy.

Tego ostatniego aspektu dotyczą ciekawe badania, w których zebrano opinie zagranicznych negocjatorów o naszych rodakach. Ocena, jaką nam wystawili, nie jest pozytywna. Zostaliśmy precyzyjnie wypunktowani za popełniane błędy. Zwrócono uwagę na nasze niefrasobliwe podejście do rozmów biznesowych. Zauważono, że Polacy zwykle przystępują do negocjacji bez wcześniejszego profesjonalnego przygotowania. Mało tego, często nie mają nawet określonego i ustalonego z góry celu negocjacji oraz listy ustępstw, na jakie są skłonni pójść. W ferworze rozmów gorączkowo ustalają więc te kwestie przy stole negocjacyjnym w obecności drugiej strony. Takie zachowanie, jak nietrudno zgadnąć, uchodzi za bardzo nieprofesjonalne.

Dodatkowo Polacy bardzo często w trakcie finalnych rozmów zajmują się sprawami, które są nieistotne lub też powinny zostać załatwione na długo przed spotkaniem. Liczni świadkowie relacjonują przypadki, gdy podczas ostatniej rundy negocjacji jeden z decydentów, reprezentujący polską stronę, wprawia wszystkich w konsternację, beztrząsowo pytając, czym właściwie zajmuje się firma partnerska, kiedy powstała lub też ilu pracowników zatrudnia. Brak rzetelnego przygotowania nadrabiamy brawurową improwizacją, licząc zapewne, że nikt się nie zorientuje. Takie zachowanie jest źle odbierane zwłaszcza przez precyzyjnych i poukładanych Skandynawów, Niemców czy Holendrów. Rozmowy polegające na mówieniu ogólnikami, odbieganiu od tematu, unikaniu konkretów uważają oni za stratę czasu, podczas gdy w naszej kulturze jest to ogólnie przyjęta norma. Zachodni negocjatorzy zwracają także uwagę na zbyt dużą ingerencję przełożonych w negocjacje. Stawia to w ich oczach pod znakiem zapytania pełnomocnictwo i decyzyjność osób, z którymi prowadzą rozmowy.

Nasza „słowiańska dusza” i liczny panteon wybitnych poetów, z których jesteśmy tak dumni, skłaniałyby do stwierdzenia, że jeśli chodzi o uczucia i emocje, to radzimy sobie całkiem dobrze. Niestety, choć dobrze rozumiemy nasze własne odczucia, to zupełnie nie potrafimy wczuć się w sytuację drugiej osoby. Brak empatii jest kolejną zaobserwowaną przez zagranicznych negocjatorów cechą Polaków. Nie dbamy o to, by w toku negocjacji nie skompromitować drugiej strony. Przeciwnie, polscy negocjatorzy słyną z tego, że „przypierają do muru” i wytykają bez ogródek błędy. Generalnie negocjują w sposób agresywny. W wielu krajach o wielowiekowej tradycji kupieckiej oraz tam, gdzie kwestia honoru osobistego jest szczególnie mocno osadzona w kulturze, takie zachowanie jest zupełnie nie do przyjęcia.

Brak długiej tradycji w prowadzeniu negocjacji i w handlu spowodowany uwarunkowaniami historycznymi i społecznymi sprawia, że jeśli chodzi o zagraniczne kontakty biznesowe oraz ogólnie pojmowaną zdolność do zrozumienia innych kultur, mamy sporo do nadrobienia. Wiedza, jaką można zdobyć podczas

szkoleń i warsztatów interkulturowych, jest bardzo przydatna i to zarówno wyruszającym w nieznaną ekspatkom, jak i HR-owcom.

Dlaczego moja kultura jest „najmojsza”?

Jak mówi znane polskie przysłowie: „Każda sroka swój ogon chwali”. Jeśli odniesiemy te słowa do tego, jak ludzie odbierają własną kulturę i jaki mają do niej stosunek, to trzeba przyznać, że to powiedzenie jest mądrością nie jednego, a wszystkich narodów. Podczas warsztatów i szkoleń interkulturowych, w czasie których pracuję z osobami pochodzącymi z bardzo wielu krajów, regionów, kręgów kulturowych, za każdym razem uczestnicy ożywają się najbardziej, gdy jest omawiana ich własna kultura. Jest to paradoksalne, ponieważ to, co jest nam najbardziej znane, można powiedzieć – wręcz „oklepane” – okazuje się zarazem najbardziej fascynujące i wartościowe. Podobnie jak wszyscy są też absolutnie przekonani, że to ich potrawy są najsmaczniejsze, sztuka najpiękniejsza, a krajobrazy w ich kraju nie mają sobie równych na całym świecie. Egocentryzm kulturowy to zjawisko występujące powszechnie i choć nic w tym złego, że widzimy piękno swojej kultury i swojego kraju, to taka skupiona tylko na tym, co nam najbliższe, postawa, nie sprzyja rzeczywistemu poznawaniu innych kultur. Pierwszym krokiem do tego, by radzić sobie z różnicami kulturowymi, jest uświadomienie sobie, że one istnieją. Niezbyt odkrywcze? Przeciwnie. Prowadząc szkolenia od wielu lat, widzę, że ludzie nie wiedzą, w jaki sposób są uwarunkowani przez własny krąg kulturowy. Ciekawe, że choć uczestnicy moich zajęć bardzo entuzjastycznie podchodzą do dyskusji na temat własnego kraju, można nawet odnieść wrażenie, że nie obraziliby się, gdyby całe szkolenie interkulturowe było mu poświęcone, to – gdy pada pytanie o dominujące w ich kulturze wartości – najczęściej na sali zapada wymowna cisza. Dzieje się tak dlatego, ponieważ dorastając w danym środowisku, w danej kulturze, przyswajamy pewne wzorce, postawy, wartości. Utożsamiamy się z nimi i uznajemy za normę. „Oczywista oczywistość”. Nie poddajemy tych przekonań refleksji, ►



Agnieszka Polska-Kamińska

jest prezesem zarządu Persona Global Polska.

Różnice kulturowe to temat, który obecnie staje się szczególnie istotny. Polska jest liderem branży nowoczesnych usług biznesowych w Europie. W naszym kraju znajduje się obecnie ponad 400 takich centrów. Zatrudniają one 120 tys. pracowników, którzy posługują się 34 językami i obsługują klientów na wszystkich kontynentach. Duży odsetek osób posiadających wyższe wykształcenie, znających więcej niż jeden język obcy gotowość do relokacji w poszukiwaniu pracy i stosunkowo niskie, w porównaniu z Zachodem, koszty pracy sprawiają, że w Polsce sektor ten dynamicznie się rozwija. W centrach BPO, ITO, R & D pracują jednak nie tylko Polacy. Organizacje te są zasilane przez wielu zagranicznych pracowników. Dla działów HR jest to wyzwanie związane zarówno z przygotowaniem polskich pracowników do kontaktu z klientami i pracownikami w innych krajach, jak i z pomocą w zaklimatyzowaniu i przystosowaniu ekspatów do pracy w polskich warunkach, które z ich punktu widzenia są bardzo egzotyczne. Nieporozumienia na tle kulturowym są jedną z przyczyn dużej fluktuacji, która spędza sen z powiek osobom rekrutującym pracowników w tych organizacjach. Brak współpracy w ramach zespołów wielokulturowych, powstawanie trzymających się razem, zamkniętych grup, składających się z osób jednej narodowości, to kolejny przejaw braku dostatecznego przygotowania pracowników do konfrontacji z innymi kulturami. Ogromny potencjał Polski jako lidera branży usług biznesowych wymaga wsparcia w tym obszarze. Wiedza z obszaru różnic kulturowych i szkolenia z tego zakresu to odpowiedź na potrzeby wielu polskich HR-owców. Specjaliści w tej dziedzinie potrafią skutecznie wprowadzić zmiany w sposobie myślenia i w zachowaniach pracowników niezależnie od kraju pochodzenia. ■

dopóki nie zetkniemy się z inną kulturą. Ten utkany z wyobrażeń, przekonań i poglądów obraz jest swego rodzaju filtrem, przez który przepuszczamy wszystko, co do nas dociera. Badania prowadzone przez neurobiologów pokazały, jak ten mechanizm funkcjonuje na poziomie budowy ludzkiego mózgu. Okazało się, że nasze centrum dowodzenia jest prawie w 100 proc. zautomatyzowane. We wczesnym dzieciństwie, gdy bardzo intensywnie się rozwijamy, tworzą się w nim pewne połączenia, schematy, które na pewnym etapie się utrwalają. Mózg jest przy tym niezwykle wydajnym automatem. Każdą sytuację, z którą się konfrontujemy, postrzega wyrywkowo. Przyjmuje tylko strzępki informacji, tylko tyle, ile jest konieczne. Natomiast cały kontekst uzupełniamy sam, korzystając z danych, które już wcześniej zgromadził. Rzeczywistość nie jest więc wcale taka, jaka jest, tylko taka, jak postrzegamy

ją przez pryzmat własnych doświadczeń. To spostrzeżenie jest świetnym punktem wyjścia do pracy nad rozumieniem zjawiska różnic kulturowych.

Kultura jest jak góra lodowa. Co robić, by ekspat nie stał się Titanikiem?

Przed przystąpieniem do szkolenia danej grupy zbieram opinie uczestników, prosząc o wypełnienie ankiet, w których pytam, jakie aspekty są dla nich najbardziej istotne, czego oczekują od zajęć, jakie tematy chcieliby poruszyć. Wyniki tych ankiet także potwierdzają, to, o czym wspomniałam wyżej. Większość uczestników bardzo powierzchownie podchodzi do zagadnień kulturowych.

Aby odnaleźć się w innej kulturze, zrozumieć ją i zaakceptować, trzeba nabyć umiejętności na trzech poziomach: kognitywnym, obejmującym wiedzę na temat wielu aspektów, takich jak historia, tradycja, religia, polityka itd., afektywnym, odnoszącym się do emocji, sposobu odczuwania przedstawicieli danej kultury, oraz operacyjnym, który reprezentuje zasady etykiety, przyjęte sposoby zachowań, takie jak choćby podawanie wizytówek, kolejność i sposób witania się, formy grzecznościowe, gestykulacja itd.

Największe zainteresowanie uczestników wzbudza ta ostatnia kategoria. Chcą poznać zasady savoir-vivre, zdobyć podstawowe informacje o przyjętych w codziennych sytuacjach wzorach zachowań. Poziom kognitywny okazuje się interesujący dla mniejszej liczby uczestników. Zgłębianie historii danego kraju na pewno wymaga czasu i rzeczywistego zainteresowania, które zazwyczaj pojawia się u osób, które już zaaklimatyzowały się skutecznie w innej kulturze. Poziom afektywny... cóż, tutaj reakcja często jest mniej więcej taka: „Jest to bardzo ciekawe i interesujące, tylko po co ja mam się o tym dowiadywać? Przecież ja tam jadę do pracy, a tu jakieś emocje, uczucia. To chyba nie dla mnie”.

By zrozumieć, dlaczego aspekt afektywny jest istotny, trzeba zastanowić się, czym tak naprawdę jest kultura. Strukturę każdej kultury najlepiej jest sobie wyobrazić jako górę lodową. Nad powierzchnią dryfuje zaledwie

niewielki fragment. Są tam te elementy, które widać na pierwszy rzut oka. Wiedza operacyjna, etykieta i zwyczaje oraz inne elementy. W przypadku kultury polskiej będą to dania regionalne, takie jak pierogi, zwyczaje związane ze świętami, np. wigilia, oraz duża liczba kościołów, na którą obcokrajowcy zwracają uwagę, przyjeżdżając do naszego kraju. Stykając się z odmienną kulturą, spotkamy się jednak przede wszystkim z tym, co znajduje się pod powierzchnią. To właśnie różnice na poziomie mentalności, systemu wartości, sposobu nawiązywania relacji powodują nieporozumienia, a czasem poważne konflikty. Podejście przyszłych ekspatów z Polski często przypomina to, jakie prezentowali polscy negocjatorzy opisani na początku artykułu. „Idziemy na żywioł”. Zamiast rzetelnie przygotować się do przyszłych wyzwań, przyjmujemy, że „jakoś to będzie”. Wystarczy przecież, jak sobie „poczytamy trochę” o celu naszego wyjazdu. Ostatecznie przecież u nas wszystko odbywa się normalnie, więc zakładamy, że te zasady będą zachowane także w innym kraju. Bierzymy pod uwagę, że panują tam inne zwyczaje, święta, być może trzeba inaczej się ubierać, ale poza tym wszystko na pewno jest normalnie, czyli tak jak u nas. Konfrontowanie się z obcą kulturą z takim założeniem, często skutkuje szokiem kulturowym. Nastrój euforii, jaki czuje osoba stykająca się z egzotyczną kulturą, szybko ustępuje poczuciu wyobcowania, niechęci do kontaktów z przedstawicielami tej kultury, przypisywaniu im złych intencji i negatywnych cech. Są to typowe symptomy tego zjawiska. Osoba doświadczająca szoku kulturowego z oczywistych powodów nie może być dobrym, wydajnym pracownikiem. Nie rozwija się i nie czerpie z innej kultury niczego dla siebie. Często w obrębie obcego kraju tworzą się swego rodzaju getta złożone z przedstawicieli jednej, lecz odmiennej narodowości. Są to zamknięte grupy, a czynnikiem spajającym je jest niechęć do kultury, w której żyją, i lęk przed nią. Szok kulturowy będą silnie odczuwały osoby, które są zamknięte, niedojrzałe, którym brakuje samoświadomości. W efekcie dochodzi do załamania nerwowego, przyspieszonych powrotów do kraju, rezygnacji z pracy itd.

Nie ma powrotu do jaskiń

Osadzanie się w innej kulturze to proces, który przechodzi każdy. Opisany powyżej szok kulturowy występuje u wszystkich, jednak zależnie od charakteru, wcześniejszych doświadczeń i stopnia przygotowania do wyjazdu różne jest jego natężenie u poszczególnych osób. Podczas szkoleń interkulturowych bardzo ważne jest, by uczestnicy wyrobili w sobie postawę otwartości, akceptacji i powstrzymali się od oceniania i wartościowania wszystkiego, co widzą. Uważna obserwacja – bez przyklejania etykietek i komentarzy typu, że coś jest „dziwne”, ktoś „głupi” lub „nic nie rozumie” – pozwala stwierdzić, że inne zachowanie jest po prostu „inne” niż nasze. Takie stwierdzenie pozwala spojrzeć z szerszej perspektywy na daną kulturę, dowiedzieć się o niej więcej i w końcu zrozumieć, z czego wynika odmienne zachowanie, które z początku nas szokowało czy irytowało.

Przemysłane, poprzedzone odpowiednim przygotowaniem delegowanie pracowników do pracy za granicą, tworzenie zespołów wielokulturowych jest niezwykle cenne z punktu widzenia zarówno organizacji, jak i konkretnych pracowników. Osoba, która ma doświadczenie międzykulturowe, jest lepszym liderem, potrafi skuteczniej się komunikować, jest otwarta na innych, potrafi czerpać z odmienności. Takie osoby rozwijają się oraz pomagają rozwijać się innym. Poznanie innej kultury dla wielu osób jest swego rodzaju wyjściem z tunelu, pokonaniem własnych ograniczeń, odrzuceniem uprzedzeń. Taki człowiek wraca do kraju odmieniony i potrafi z dystansem i obiektywizmem podejść także do swojej rodzimej kultury. Komuś, kto wzbogacił samego siebie o elementy innej kultury, nie grozi już powrót do pierwotnego stanu. Jak pisał Stanisław Jerzy Lec: „Nie ma powrotu do jaskiń, jest nas za dużo”. ■



dr Anna Storck
jest specjalistką od szkoleń
międzykulturowych
w Persona Global Polska.