

COACHING RELACJI MIĘDZYKULTUROWYCH

ABSTRAKT

Głównym celem tego artykułu jest przybliżenie Czytelnikom pojęcia coachingu kulturowego: koncepcji i modeli, które mogą być przydatne w wielokulturowej praktyce biznesowej. Najpierw zostały podane powody, dla których autorka porusza ten temat. Następnie zostały zdefiniowane podstawowe pojęcia, a po nich zaprezentowane najbardziej użyteczne modele coachingu kulturowego w praktyce biznesowej. Na końcu, w formie studium przypadku, zostały opisane doświadczenia autorki jako coacha na styku kultur europejskiej i azjatyckiej.

Słowa kluczowe

coaching, coaching wielokulturowy, kompetencje kulturowe

WPROWADZENIE

Pierwsza dekada XXI wieku, przez zmiany w technice i komunikacji mobilnej, przyniosła nam Płaski Świat (Friedman 2005). Pokonanie dystansu geograficznego nie stanowi większego problemu. Wielkie globalne korporacje lokują swoje oddziały na odległych krańcach świata. Nad złożonymi projektami IT – finansowymi lub badawczymi – pracują wielokulturowe zespoły, które, choć ulokowane na różnych kontynentach, codziennie ze sobą się kontaktują. Menedżerowie oddelegowani do nowych zadań przenoszą się do innych krajów po to, aby zarządzać nie tylko samym projektem, lecz także grupami obcych kulturowo ludzi. Sukces tak złożonych projektów zależy od wielu czynników, co w kontekście wielokulturowym staje się istotnym wyzwaniem. Członków projektu różnią nie tylko język, kolor skóry i kompetencje zawodowe, lecz także sposób organizacji

pracy, postrzeganie czasu, poziom zaangażowania, układ priorytetów i system wartości.

CZY KULTURA MA ZNACZENIE?

Czy kultura ma rzeczywiście takie znaczenie? Na to pytanie odpowiedziano twierdząco w latach 80. XX wieku, gdy w USA wśród badaczy z zakresu ekonomii, kultury i antropologii pojawiło się zainteresowanie kulturą jako prawdopodobnym czynnikiem wyjaśniającym polityczne i ekonomiczne różnice w rozwoju społeczeństw. Ta potrzeba dyskusji w 1999 roku przyjęła formę harwardzkiej konferencji *Wartości kulturowe a rozwój społeczeństw* (Harrison, Huntington 2003: 12). Uznano, że wartości i postawy uwarunkowane kulturowo są istotnym czynnikiem ułatwiającym lub hamującym tendencje rozwojowe krajów i społeczeństw, wpływając na ich bogactwo lub nędzę. Różnice kulturowe znacznie zwiększają złożoność kwestii zarządzania, dlatego też, aby programy badawcze, rozwojowe czy pomocowe przyniosły zamierzony efekt, powinny uwzględniać kwestie kulturowe (Harrison, Huntington 2003: 38–41)¹.

Czy kultura ma jednak znaczenie w coachingu? Zdania są podzielone. D. Peterson uważa, powołując się na własną wieloletnią praktykę, że charakterystyka typów ludzkich i ich problemów jest uniwersalna, a kultura, której oczywiście nie można ignorować, jest jedynie dodatkowym czynnikiem różnicującym (Peterson 2007: 261). Inni badacze wskazują, że chociaż istotnie menedżerowie postrzegają wyzwania biznesowe przez kraj i kulturę, w której funkcjonują, nie jest to podstawą do tworzenia z coachingu kulturowego nowej, oddzielnej jego formy (Lowman 2007: 297). Uważają, że coaching wielokulturowy opiera się na generalnych zasadach coachingu, a jedynie wyzwania, których dotyczy, mają podłoże międzykulturowych różnic (Rosinski, Abbot 2006: 256). Wzięcie pod uwagę przez coacha kwestii kultury, która oddziałuje na kontekst klienta, może zdecydowanie wpłynąć na efekty takiej interwencji (Rosinski, Abbot 2006: 257).

Zakres zagadnień związanych z różnicami kulturowymi poruszanych w coachingu jest dość szeroki. Obejmuje on standardową tematykę biznesową i osobistą zanurzoną w obcej kulturze. Zostanie ona przedstawiona w dalszej części artykułu za pomocą modeli teoretycznych funkcjonujących w literaturze przedmiotu. Obszarem, w którym kultura jest podstawą lub kontekstem coachingu, są często korporacje wielokulturowe, międzynarodowe firmy typu joint venture

¹ Konferencja jest także znana z głośnej polemiki na temat relatywizmu kulturowego oraz ambiwalentnego rozumienia postępu, jaki Zachód narzuca reszcie świata. Jednak większość autorów (F. Fukuyama, M. Porter, L. Harrison) zgadza się, że jedne kultury służą bardziej swoim użytkownikom niż inne.

i wielokulturowe zespoły projektowe. W obszarach wychodzących poza biznes są to międzykulturowe naukowe projekty badawcze, projekty charytatywne i humanitarne, a także projekty międzykontynentalne z zakresu ochrony środowiska i dziedzictwa naturalnego. W Europie dość często spotyka się *expatriat coaching*, który dotyczy obcokrajowców w polskiej kulturze biznesowej lub Polaków pracujących za granicą.

Nie tylko menedżer nasiąka kulturą, w której funkcjonuje. Coaching w perspektywie międzykulturowej dotyczy także coacha, wymaga od niego znajomości danej kultury i umiejętności poruszania się w niej. Sposób postrzegania kultury, osobiste poglądy coacha czy jego nastawienie mogą być czynnikami przyspieszającymi lub hamującymi proces coachingu (Peterson 2007: 261).

Jak wygląda coaching wielokulturowy w Polsce? Środowisko praktyki coachingowej w Polsce zmienia się w dość szybkim tempie. Globalizacja dotyczy naszej obecności już nie tylko w Europie, lecz także na innych kontynentach, zwłaszcza azjatyckim. W Polsce powstaje zapotrzebowanie na coachów potrafiących funkcjonować w środowisku wielokulturowym. Doświadczenia zawodowe autorki pokazują, że otoczenie niejako wymusza rozszerzenie praktyki o ten rodzaj usług, co skutkuje koniecznością poszerzania wiedzy o obszary od wielu lat badane na świecie, a niezbyt jeszcze u nas znane.

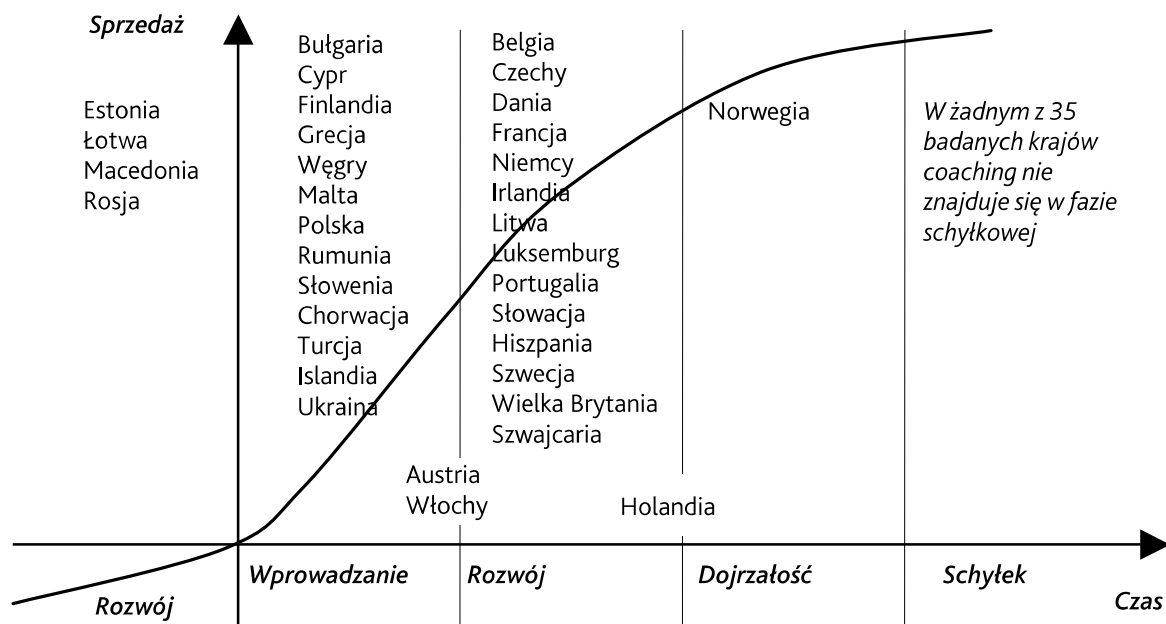
Jak wykazują badania European Coaching Survey z 2008 roku (rysunek 1), coaching w Polsce jest w fazie początkowego rozwoju (Tulpa, Bresser 2009: 25). Jest on społecznie akceptowany, zainteresowanie edukacją w tym zakresie rośnie, niemniej jednak wciąż jeszcze niewiele firm decyduje się stosować go w programach rozwoju pracowników. W niektórych krajach (np. Holandii, Luksemburgu, Szwecji) coaching jest potężną dziedziną przemysłu z szerokim zastosowaniem aspektów kulturowych. Wśród polskich coachów (podobnie jak macedońskich i szwajcarskich) pojęcie coachingu kulturowego jest mało znane (Tulpa, Bresser 2009: 21). Biorąc jednak pod uwagę wzrost i intensywny rozwój coachingu w Polsce, zapewne w najbliższych latach sytuacja ta ulegnie zmianie.

POJĘCIA ZWIĄZANE Z KULTURĄ

Do pojęć związanych z szerokim rozumieniem kultury należą: rasa, etniczność i narodowość oraz różnice kulturowe. Pojęcia coachingu kulturowego, wielokulturowego i międzykulturowego dla potrzeb tego artykułu będą traktowane jako jednoznaczne.

Rasa – odnosi się do różnic biologicznych między ludźmi, głównie tych widocznych gołym okiem, takich jak kolor skóry, oczu i włosów, kształt czaszki, twarzy, nosa.

Etniczność – przynależność do grupy etnicznej, która niesie ze sobą czyjaś geograficzną w niej obecność, czerpanie z jej historii, kultury i tradycji.



RYСУNEK 1. CYKL ŻYCIA COACHINGU

Źródło: Tulpa, Bresser (2009).

Narodowość – przynależność do określonego narodu, pochodzenie określane zwykle zgodnie z pochodzeniem przodka, obywatelstwo.

Kultura – całościowy duchowy i materialny dorobek społeczeństwa, idee, nawyki, przekonania, wartości, zwyczaje, jedzenie, ubranie, muzyka, poczucie humoru, religie leżące u jego podstaw i określające sposób jego funkcjonowania (*Słownik języka polskiego...*). Pojęcie kultury doczekało się wielu znaczeń na gruncie różnych dyscyplin. Najbardziej użyteczne dla coacha jest rozumienie antropologiczne, które określa tym mianem wszystkie aspekty życia danej społeczności, wartości, praktyki i symbole, instytucje oraz relacje międzyludzkie (Harrison, Huntington 2003: 14).

Różnice kulturowe – różnice wynikające z postrzegania świata z różnych perspektyw. Kultura w swych różnych formach określa to, na co zwracamy uwagę, a co ignorujemy. Wyjście poza własną perspektywę i ujrzenie świata oczami innych jest cenną wartością sprzyjającą rozwojowi osobistemu, zawodowemu, społecznemu (Rosiński, Abbot 2003: 255).

MODELE COACHINGU WIELOKULTUROWEGO

Jako że kultura jest obszarem złożonym, badacze od dawna próbowali przedstawić ją w postaci teoretycznych modeli opisujących kategorie różnic między kulturami.

Doświadczenie autorki wskazuje, że zwłaszcza trzy modele coachingu wielokulturowego są bardzo przydatne podczas interwencji: Siatka Orientacji Kulturowych, Model Rozwoju Wrażliwości Kulturowej oraz koncepcja Kompetencji Kulturowych. Zostaną one przedstawione na końcu artykułu. Ponieważ modele te powstały na podstawie pracy wcześniejszych badaczy, takich jak Hofstede (1980, 1991), Hall (1976), Trompenaars (1993), Trompenaars i Hampden-Turner (1997), ich dokonania zostaną przedstawione wcześniej.

Jednym z najbardziej znanych i użytecznych jest podział kultur na **kultury wysokiego i niskiego kontekstu** (Hall 1976). Ponieważ informacja jest połączona z językiem, a więc i z kulturą, niezwykle ważny jest sposób, w jaki jest ona organizowana i komunikowana. Wysoki kontekst kulturowy to taki, w którym zwraca się szczególną uwagę na niewerbalne formy komunikacji i przyjmuje istnienie wspólnego kontekstu dla interakcji między ludźmi – wspólnej historii i zbioru postaw. W kulturze niskiego kontekstu przyjmuje się, że to słowa przekazują znaczenia, język ciała ma drugorzędne znaczenie, dlatego preferuje się dosłowny styl komunikowania się. Do kultur wysokiego kontekstu należą m.in.: Bliski i Daleki Wschód, kraje śródziemnomorskie, Afryka, Ameryka Łacińska, Europa Środkowo-Wschodnia.

Do kultur niskiego kontekstu należą: Australia, Ameryka Północna, Skandynawia, Niemcy, Szwajcaria (Hall 1976: 15). W związku z tym coach powinien brać pod uwagę własny sposób komunikacji w zależności od otoczenia (na przykład podczas udzielania informacji zwrotnej) i unikać niedomówień (w kulturze niskiego kontekstu) oraz zwracać uwagę na komunikację niewerbalną (w kulturze wysokiego kontekstu).

Na przestrzeni lat powstało kilka interesujących metafor kultury, które określiły strukturę modeli wielokulturowych. Badacze porównywali kulturę do „wisienki na torcie”, fal kultury, lub też dostrzegali w niej wiele powłok, warstw jak w cebuli. Uważali, że kultura jest systemem, który może być rozbierany, warstwa po warstwie, aby ukazać swoją zawartość (Hofstede 1980: 23). U podstawy takiego modelu kultury leżą wartości, często ukryte, dla osób zarówno z zewnątrz, jak i wewnątrz kultury. Są nieformalnymi zasadami i normami postępowania, które – ukryte w warstwach – mocno wpływają na zachowania jednostki.

Model wymiarów kulturowych odnoszących się do pracy zaproponowany przez Hofstede składa się z pięciu elementów:

1. **Dystans władzy** (relacje między przełożonymi i podwładnymi, władzą a obywatelami).
2. **Kolektywizm i indywidualizm** (proporcje między dobrem jednostki a dobrem grupy).

3. **Kobiecość i męskość** (zróznicowanie ról związanych z płcią). W kulturach kobiecych zachowania obu płci są podobne i zbliżają się do bieguna kobiecego, w kulturach męskich role są zróznicowane.
4. **Unikanie niepewności** (stopień akceptacji nieprzewidywalnych stosunków społecznych i niepewność przyszłości).
5. **Orientacja krótko- lub długoterminowa** (koncentracja na teraźniejszości i przeszłości – tradycja, lub na przyszłości – zapobiegliwość; Hofstede 1991).

Inny wielowarstwowy model wielokulturowy zaproponowany przez Trompenaarsa i Hampden-Turnera składa się z następujących wymiarów:

1. **Uniwersalizm a partykularyzm** (reguły a relacje).
2. **Indywidualizm a kolektywizm** (stosunek do jednostki i grupy).
3. **Kultury całościowe a wycinkowe** (postrzegania całości lub elementów świata).
4. **Powściągliwość a emocjonalność** (emocje a poznanie).
5. **Osiągnięcia i przypisanie statusu** (aktywne lub pasywne pozyskiwanie statusu).
6. **Kultury synchroniczne i sekwencyjne** (pojedynczość i wielozadaniowość).
7. **Wewnątrz- lub zewnątrzsterowność** (samodzielność a kooperacja; Trompenaars, Hampden-Turner 1997).

Jednym ze sposobów określenia, w jaki sposób wartości między kulturami różnią się od siebie lub są podobne, jest sprawdzenie, jak ludzie sobie radzą z uniwersalnymi wyzwaniem, które stają na ich drodze. Sprawność tę określa się mianem **orientacji kulturowej**. P. Rosinski, opierając się na pracach przedstawionych wyżej badaczy, zaproponował własną odpowiedź na te wyzwania – model nazwany **Siatką Orientacji Kulturowej** (Cultural Orientation Framework). Model ten (tabela 1) obejmuje szeroki zakres zagadnień – orientacji, które pojawiają się jako główny temat lub kontekst coachingu (Rosinski, Abbot 2006: 259–260). Jego główną ideą nie jest wybór jednej orientacji kulturowej, lecz świadomość, że przeciwieństwa uzupełniają, że możliwa jest ich synteza i wykorzystanie dla poszerzenia potencjału jednostki (Rosinski, Abbot 2006: 258). Dlatego też Rosinski zaproponował następujące cztery etapy radzenia sobie z różnicami kulturowymi:

1. Rozpoznanie i zaakceptowanie różnic, co nie oznacza zgody na nie i kapitulacji.
2. Dostosowanie się do różnic, co nie oznacza przejścia i asymilacji.
3. Zintegrowanie różnic, utrzymanie wielu ram odniesienia bez wprowadzania się w stan chaosu wynikający z wielu możliwości.
4. Wykorzystanie różnic, synergia, osiągnięcie jedności w różnicach (Passmore, Low 2009: 8).

Wskazówki te są niezwykle cenne w praktyce biznesowej, podobnie jak kolejny – **Model Rozwoju Wrażliwości Kulturowej** M. Bennetta, opisujący następujące poziomy wrażliwości kulturowej jednostki:

1. **Zaprzeczenie** (zaprzeczanie istnienia różnic kulturowych).
2. **Obrona** (poczucie wyższości, deprecjacja lub przejęcie kultury).
3. **Minimalizacja** (koncentracja na podobieństwach).
4. **Akceptacja**.
5. **Adaptacja**.
6. **Integracja** (Bennett 1993).

Dzięki obu tym modelom dość sprawnie można zdiagnozować poziom wrażliwości menedżera lub zespołu (w przypadku coachingu grupowego) i wprowadzić odpowiednią interwencję. Opierając się na jego założeniach, autorka opracowała własny model Strategii Rozwoju Wielokulturowego, który został przedstawiony w dalszej części artykułu.

TABELA 1. SIATKA ORIENTACJI KULTUROWEJ

Kategoria	Wymiar	Opis
Władza i odpowiedzialność	Kontrola/ Harmonia/ Pokora	Kontrola: Człowiek ma określoną władzę i ponosi odpowiedzialność za rozwój Harmonia: Dążenie do równowagi i harmonii z naturą Pokora: Akceptacja nieuchronnych naturalnych ograniczeń
	Zarządzanie czasem	Ograniczoność/Zasobność: Czas jest poszukiwanym zasobem. Ostrożnie zarządzaj czasem! Zasobność: Czasu jest pod dostatkiem. Odpoczywaj!
Zarządzanie czasem	Monochroniczność/ Polichroniczność	Monochroniczność: Koncentracja na jednym zadaniu i/lub związku Polichroniczność: Równoczesna koncentracja na wielu zadaniach i/lub ludziach
	Przeszłość/ Teraźniejszość/ Przyszłość	Przeszłość: Ucz się ze swojej przeszłości. Teraźniejszość jest kontynuacją albo powtórzeniem przeszłości Teraźniejszość: Skupiaj się na tym co tu i teraz oraz na krótkoterminowych korzyściach Przyszłość: Nastaw się na długoterminowe korzyści. Nagradzaj się za każde osiągnięcia
	Definicje tożsamości i celu	Bycie/Działanie
Indywidualizm/ Kolektywizm		Indywidualizm: Podkreślanie indywidualnych zdolności i projektów Kolektywizm: Podkreślanie przynależności do grupy

Organizacja	Hierarchiczność/ Równość	Hierarchiczność: Społeczeństwo i organizacje muszą być rozwarstwione społecznie, aby sprawniej funkcjonować Równość: Ludzie są równi, mimo że odgrywają różne role
	Uniwersalizm/ Partykularyzm	Uniwersalizm: Wszystkie sytuacje powinny być traktowane w taki sam sposób. Ekonomia skali Partykularyzm: Podkreślanie możliwości różnych rozwiązań. Wartością jest decentralizacja i rozwiązania „szyte na miarę”
	Stabilność/ Zmiana	Stabilność: Wartością jest statyczne i uporządkowane środowisko. Wspieranie efektywności poprzez systematyczną i zdyscyplinowaną pracę. Ograniczanie zmian i niejasności Zmiana: Wartością jest dynamiczne i elastyczne środowisko. Promowanie efektywności poprzez dostosowanie i innowacje. Unikanie rutyny
	Współzawodnictwo/ Współdziałanie	Współzawodnictwo: Promowanie sukcesu i rozwoju przez wspieranie konkurencyjności Współdziałanie: Promowanie sukcesu i rozwoju przez wzajemne wspieranie się, dzielenie najlepszymi praktykami i solidarność
Terytorium i granice	Ochrona/Łączenie	Ochrona: Ochrona siebie przez dbanie o swoją prywatność (granice psychiczne) i minimalizowanie zakłóceń w przestrzeni fizycznej (granice fizyczne) Łączenie: Budowanie bliskich relacji przez dzielenie się psychologiczną i fizyczną przestrzenią
Komunikacja	Wysoki kontekst/ Niski kontekst	Wysoki kontekst: Komunikacja niewerbalna. Duże znaczenie gestów, postawy, tonacji i kontekstu Niski kontekst: Jasna komunikacja. Duże znaczenie jasności i szczegółowości instrukcji
	Bezpośrednia/ Pośrednia	Bezpośrednia: W konfliktach albo przy przekazywaniu trudnych informacji, bezpośrednie przejście do sedna sprawy, pomimo ryzyka urażenia kogoś Pośrednia: W konfliktach albo przy przekazywaniu trudnych informacji zachowanie miłych, serdecznych relacji, pomimo ryzyka niezrozumienia
	Emocjonalna / Neutralna	Emocjonalna: Okazanie emocji i serdeczności w komunikacji. Nawiązywanie i utrzymywanie związków osobistych i społecznych Neutralna: Zwięzłość, precyzja i brak emocjonalnego zaangażowania w komunikacji
	Formalna / Nieformalna	Formalna: Przestrzeganie surowych procedur i rytuałów Nieformalna: Docenianie bliskich znajomości i spontaniczności
Style myślenia	Dedukcyjny / Indukcyjny	Dedukcyjny: Podkreślanie pojęć, teorii i ogólnych zasad. Następnie, przez logiczne rozumowanie, wyciąganie z nich praktycznych wniosków i budowanie zastosowania Indukcyjny: Na początku – doświadczenia, konkretne sytuacje i przykłady. Następnie, przy użyciu intuicji, formułowanie ogólnych modeli i teorii

Style myślenia	Analityczny/ Systemowy	Analityczny: Rozdzielenie całości na składniki pierwsze. Drobiazgowa analiza problemu Systemowy: Połączenie części w jedną całość. Badanie połączeń między elementami i skupienie na jednym systemie
-----------------------	---------------------------	---

Źródło: Rosinski (2003).

Jednym z najnowszych (2007) modeli jest **Zintegrowany Model Uniwersalny** (Universal Integrated Framework) opracowany przez Law, Irelanda i Husseina jako wynik praktyki coachingowej w Afryce, Azji i Europie. Model obejmuje następujące aspekty:

1. **Stały rozwój zawodowy** (osiąganie doskonałości zawodowej coacha).
2. **Docenianie środowiska kulturowego.**
3. **Elastyczność** (prowadzenie zarówno coachingu, jak i mentoringu).
4. **Wielokulturowa Inteligencja Emocjonalna.**
5. **Komunikacja i mechanizm feedbacku** (Passmore, Low 2009: 10).

Najbardziej praktyczne zastosowanie w tym złożonym modelu ma, z punktu widzenia autorki, koncepcja Kulturowej Inteligencji Emocjonalnej (Cultural Social Intelligence; Passmore, Low 2009: 12). Choć idea Inteligencji Emocjonalnej została spopularyzowana przez Golemana dość dawno (Goleman 1995), to jej wymiar kulturowy wciąż nie jest w pełni rozwinięty. Model zaproponowany przez Law, Irelanda i Husseina w ujęciu praktycznym składa się z wymiarów przedstawionych na rysunku 2.

1. **Kompetencje osobiste** (sposób zarządzania sobą). Składa się z dwóch elementów:
 - 1) samoświadomości – akceptacji i szacunku do siebie, świadomości emocji własnych i innych osób, a także poznania, zasobów i intuicji;
 - 2) autoregulacji – zdolności zarządzania własnymi emocjami i motywacją.
2. **Kompetencje społeczne** (sposób zarządzamy relacjami). Składa się z dwóch elementów:
 - 1) empatii – świadomości uczuć, potrzeb i obaw innych osób;
 - 2) umiejętności społecznych – wpływania na innych, współpracy, bycia liderem, zarządzania duchem zespołu, rozwiązywania konfliktów.
3. **Kompetencje kulturowe** (sposób zarządzania zmianą organizacyjną). Składają się ze:
 - 1) świadomości innych kultur (Oświecenie);
 - 2) zarządzania kulturami organizacyjnymi (Mistrzostwo).
 Kompetencje kulturowe określają zarówno poziom otwartości na inne kultury, ich wartości i idee, jak i gotowość do analizy założeń własnej kultury.

- 4. Kompetencje zawodowe** (wiedza i podejście coacha). Zawierają w sobie:
- 1) refleksję nad własną praktyką – dawanie i odbieranie informacji zwrotnych;
 - 2) stały rozwój zawodowy (Passmore, Low 2009: 13).

Przedstawiony model z podziałem na grupy kompetencji jest niezmiernie przydatny z punktu widzenia praktyki zawodowej coacha. Z doświadczeń autorki wynika, że dość często osoby pracujące w wielokulturowym zespole są zupełnie nieświadome kultury swoich współpracowników, a wynikające z różnic wyzwania traktują jako ich osobiste lub profesjonalne niedociągnięcia. Pracujący w Europie menedżerowie, stykający się z niepunktualnym rozpoczynaniem telekonferencji u swoich azjatyckich współpracowników, postrzegają to jako brak zaangażowania lub niewłaściwe podejście (czyli niskie kompetencje osobiste), zamiast widzieć w tym kwestię kulturową: odmienne od europejskiego azjatyckie postrzeganie czasu. Dlatego ważne jest budzenie świadomości kulturowej oraz wiedza dotycząca tego, że kompetencje kulturowe można rozwijać tak jak inne umiejętności zawodowe. Coaching może znacznie podnieść świadomość członków zespołu w tym temacie oraz poszerzyć ich percepcję świata.

STUDIUM PRZYPADKU – INDIE

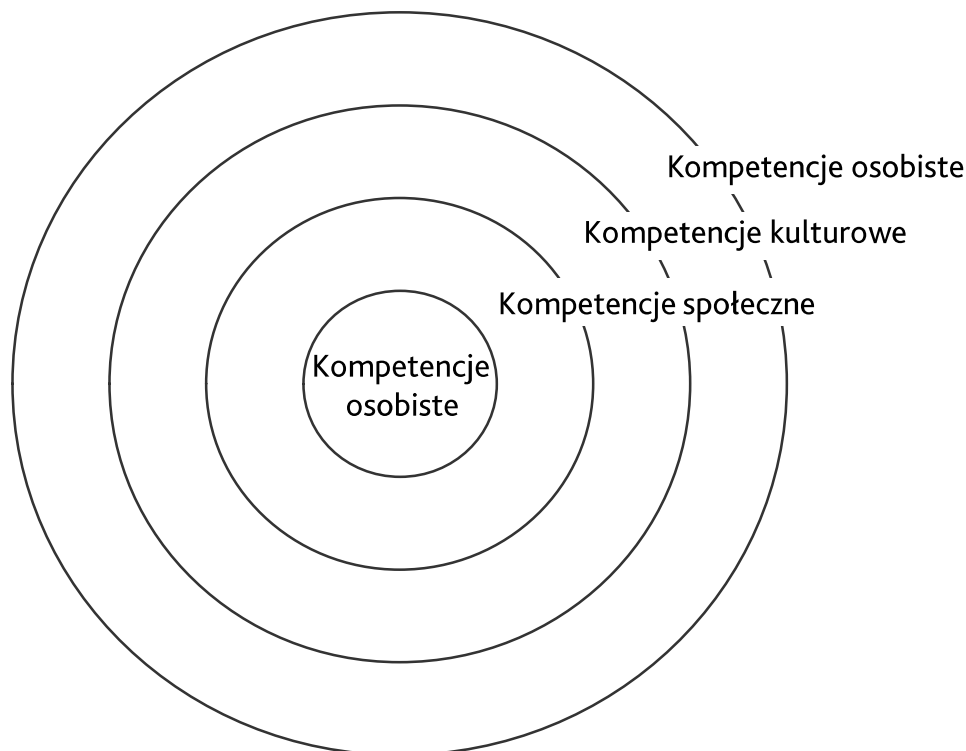
Międzynarodowa organizacja pozarządowa w porozumieniu z rządem indyjskim oraz akademickimi ośrodkami badawczymi w latach 2007–2009 prowadziły rozległy projekt badawczy. W skład grupy projektowej weszły osoby z Europy (Austria, Niemcy, Polska), Indii i Australii. Badaniami kierował niemiecki badacz – Christopher.

Christopher, jako rodowity Niemiec, naukowiec i przedsiębiorca, pochodzący z kultury niskokontekstowej, oczekiwał wykonania prac na czas, według procedur, zgodnie z ustalonym wcześniej harmonogramem. Zarządzał przy tym dyrektywnie, utrzymując dystans, komunikując się tylko służbowo; nie nawiązywał bezpośrednich, emocjonalnych relacji. Nie uczestniczył we wspólnych wieczornych tańcach i śpiewach charakterystycznych dla kultury Indii. Głównym problemem było to, że nie mógł sobie poradzić z wysoką i niekiedy niespodziewaną absencją indyjskiego personelu, niską koncentracją na rezultatach, brakiem dobrego organizowania zadań u podwykonawców, opóźnianiem prac. Skutkowało to stresem i napiętymi relacjami, co nie sprzyjało rozwojowi badań.

Zadaniem coacha stało się zwrócenie uwagi Christophera na to, że większość problemów nie bierze się jedynie z braku zawodowych czy też osobistych umiejętności personelu, ani też niskiego zaangażowania. Coach zwrócił uwagę na specyfikę kultury Indii z jej charakterystycznym azjatyckim stylem myślenia, alogicznością, koncepcją czasu, komunikacją wysokiego kontekstu. Akceptacja kultury nie miała przy tym

oznaczać zgody na brak rezultatów. Christopher nie tylko ustalił swój osobisty plan rozwoju, lecz także skoncentrował się na poszukiwaniu metod organizacji i motywacji personelu osadzonych w tej kulturze. Harmonogram spotkań coachingowych był początkowo bardzo ścisły, przez pierwszy miesiąc sesje odbywały się codziennie, tak aby oprócz długoterminowych planów rozwoju szybko reagować na aktualne wydarzenia dnia codziennego.

Christopher dość szybko zrozumiał i z czasem polubił kulturę Indii. Nauczył się „bycia”, redukcji stresu, utrzymywania otwartych relacji. Poświęcił wiele czasu na nauczanie Hindusów planowania, koncentracji i dążenia do celu, co było jego własną spontaniczną inicjatywą. Zaadaptował do swojego życia wysoką wartość wielopokoleniowych relacji rodzinnych, charakterystyczną dla Azji, swobodne wyrażanie emocji. Z czasem zdobył zaufanie okolicznej ludności, która poprosiła go o mediacje w kilku sprawach sądowych. Jako że mediacje te zakończyły się sukcesem, jest on obecnie chętnie zapraszany do kolejnych międzynarodowych projektów w Indiach i Ameryce Łacińskiej.



RYСУNEK 2. ZINTEGROWANY MODEL UNIУERSALNY – UJĘCIE PRAKTYCZNE

Źródło: Passmore, Low (2009).

Efektom tego typu wielokulturowych interwencji coachingowych oraz studiów nad pracami wcześniejszych badaczy jest prezentowany poniżej autorski **Model Strategii Rozwoju Wielokulturowego**:

1. **Rozpoznanie sytuacji** (czy mamy do czynienia z różnicami kulturowymi).
Na wstępnym etapie coachingu istotne jest określenie, jakiego rodzaju kompetencji dotyczą luki rozwojowe. Brak rozumienia kulturowego podłoża problemów może skutkować niską kulturą współpracy i zaangażowania, co przekłada się na wyniki pracy. Rozpoznanie, że mamy do czynienia z różnicami kulturowymi, powoduje, że uwaga zostaje przeniesiona z indywidualnych konfliktów interpersonalnych na poszukiwanie wspólnych rozwiązań dla obu stron.
2. **Rozpoznanie różnic** (opisanie różnic oraz wyzwań, przed jakimi stoją).
Pomocne są w tym celu opisane wcześniej modele, zwłaszcza Rosinskiego. Porządkują one grupy zagadnień, łatwiej jest je opisać, analizować i wyciągnąć z nich wnioski. Istnieje jednak niebezpieczeństwo zbudowania na podstawie tych modeli błędnych, stereotypowych założeń, należy więc z nich korzystać ostrożnie.
3. **Wzajemna edukacja kulturowa**.
Edukacja kulturowa jest wstępnym etapem poszerzania percepcji świata. Poszerzenie wiedzy na temat historii i dziedzictwa kulturowego, wybitnych osiągnięć i przewag, a także obszarów rozwojowych i tematów tabu kultury, w której się pracuje, jest bardzo przydatne. Edukacja nie powinna obejmować jedynie treningów komunikacji wielokulturowej czy coachingów. Promowanie kultur może w organizacjach odbywać się przez konferencje, festiwale obcych kultur, stworzenie systemu zarządzania wiedzą kulturową i inne.
4. **Opracowanie strategii** (podejścia, komunikacji, sposobu działania).
Sama wiedza i akceptacja kultury nie rozwiązują istniejących problemów. W firmach wielokulturowych nadal obowiązują standardy biznesowe, takie jak określona jakość obsługi, dostarczenie usługi w terminie. Tak więc kolejnym etapem jest wypracowanie efektywnych rozwiązań ułatwiających współpracę.
5. **Głębokie zrozumienie obcej kultury**.
Głębokie zrozumienie obcej kultury jest mistrzowskim poziomem funkcjonowania w kontekście wielokulturowym. Zakłada rozumienie podłoża różnic, umiejętność wykorzystania ich w praktyce biznesowej, a także, niekiedy, zaadaptowanie niektórych zachowań czy podejścia jako lepiej sprawdzających się w życiu.

OBSZARY DALSZYCH BADAŃ

Szczególną kwestią do dalszych badań w obszarze coachingu wielokulturowego są zagadnienia etyczne, które coach powinien rozpatrywać w kontekście kultury, w której się porusza. Wszelkie istotne zasady etyczne dyskutowane w salach konferencyjnych

Europy czy USA powinny zostać nałożone na siatkę różnic kulturowych i poziomy wrażliwości kulturowej. Szczególnie należy zwrócić uwagę na kwestię prawdomówności coacha, sposób udzielania informacji zwrotnej, sposób określania obszarów rozwojowych i inne, które – niewłaściwie zastosowane – mogą zdecydowanie przyczynić się do braku skutecznej interwencji².

Rozważając bardziej szczegółowe aspekty kultury, trzeba także zauważyć jeszcze inną kwestię. Różnice nie tylko istnieją w obrębie jednego narodu, lecz także wynikają z innych czynników, takich jak: płeć, orientacja seksualna, wiek, różnice wyznaniowe i wykształcenie. Choć orientacji tych jeszcze nie obejmuje żaden model, w praktyce biznesowej można spotkać się z nimi dość często. W literaturze są określane mianem **różnorodności** (*diversity*) (Magala 2005) – różnice traktuje się nie tylko z punktu widzenia kultury, lecz także przytoczonych wyżej czynników. Coach nie powinien ignorować kwestii różnorodności czy traktować je jako tabu, bez względu na własne preferencje i upodobania.

Bożena Wujec

Prowadzi firmę doradczo-szkoleniową Inspired. Certyfikowany coach ICC oraz Master NLP.

e-mail: bozena.wujec@inspired.pl

BIBLIOGRAFIA

- Bennett, M.** (1993) *Towards Ethnorelativism: A Development Model of Intercultural Sensivity*. W: Paige, R.M. (red.) *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Friedman, T.L.** (2005) *The World Is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Goleman, D.** (1995) *Emotional Intelligence: Why it matters more than IQ*. London: Bloomsbury.
- Hall, E.T.** (1976) *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press.
- Harrison, L.E., Huntington, S.P.** (2003) *Kultura ma znaczenie*. Poznań: Zyski S-ka.
- Hofstede, G.H.** (1980) *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Value*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Hofstede, G.H.** (1991) *Cultures and Organizations – Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Lowman, R.L.** (2007) *Coaching and Consulting in Multicultural Contexts. Integrating Themes and Issues*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 59, No. 4.
- Magala, S.** (2005) *Cross-Cultural Competence*. London: Routledge.
- Passmore, J.** (2009) *Diversity in Coaching*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Passmore, J., Low, H.** (2009) *Cross-cultural and Diversity Coaching*. W: Passmore, J. (red.) *Diversity in Coaching*. London and Philadelphia: Kogan Page, London and Philadelphia.
- Peterson, D.** (2007) *Executive coaching in a cross-cultural context*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 59, No. 4.

² W krajach azjatyckich raczej nie udziela się bezpośredniej informacji zwrotnej i nie odmawia wprost. Nie jest mile widziane przyznawanie się do błędów lub wskazywanie w kompetencjach. Por. Sood (2009: 127–133).

Rosinski, Ph. (2003) *Coaching Across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Rosinski, Ph., Abbott, G.N. (2006) *Coaching from a Cultural Perspective*. W: Stober, D.R., Grant, A.M. (red.) *Evidence Based Coaching Handbook*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Słownik języka polskiego, // <http://sjp.pwn.pl> (15.04.2009).

Sood, Y. (2009) *Coaching in India*. W: Passmore, J. (red.) *Diversity in Coaching*. London and Philadelphia: Kogan Page.

Stober, D.R., Grant, A.M. (red.) (2006) *Evidence Based Coaching Handbook*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Breadley.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997) *Riding the Waves of Culture. Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Breadley.

Tulpa, K., Bresser, F. (2009) *Coaching in Europe*. W: Passmore, J. (red.) *Diversity in Coaching*. London and Philadelphia: Kogan Page.