

# ROZDZIAŁ I

## COACHING INTERKULTUROWY JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE ROZWÓJ KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH NIEZBĘDNYCH W OTOCZENIU MIĘDZYNARODOWYM

*„Jednym z najbardziej istotnych momentów  
w rozwoju nowoczesnej nauki było dostrzeżenie kultury.  
Powiada się niekiedy, że ostatnią rzeczą, jaką odkryje istota  
zamieszkująca morskie głębiny, będzie prawdopodobnie woda”*  
[Linton 2000, s. 151]

### Wprowadzenie

XXI wiek to okres postępującej globalizacji, której jednym ze skutków jest ułatwienie nawiązywania kontaktów biznesowych na płaszczyźnie międzynarodowej. Choć procesy globalizacyjne dotyczą różnych sfer (m. in. ekonomicznej, społecznej), w każdej z nich charakteryzują się inną intensywnością. Bez względu na ich charakter „nie ulega jednak wątpliwości, że nie mamy obecnie do czynienia z ‘globalną kulturą’ (...)”, w związku z czym „potrzebne są kompetencje umożliwiające radzenie sobie z różnorodnością” [Glinka/Jelonek 2010, s 11]. Nierzadko gafa bądź niezamierzona zniewaga kontrahenta wynikająca z braku wiedzy na temat jego przekonań czy wyznawanych przez niego wartości ukształtowanych przez kulturę mogą zniechęcić partnera biznesowego do podjęcia współpracy, natomiast powód zmiany decyzji ze względu na brak kompetencji kulturowej pozostanie dla drugiej strony zagadką. Także potknięcia językowe mogą przyczynić się do poniesienia porażki na rynkach zagranicznych. Jednym z narzędzi mających na celu ułatwienie nawiązywania kontaktów na arenie międzynarodowej, jak również ich pielęgnacji i rozwoju, jest coaching interkulturowy<sup>1</sup>, który w przeciwieństwie do tradycyjnego coachingu uwzględnia narodowościowe różnice kulturowe, a więc wykracza zdecydowanie poza ramy norm kulturowych funkcjonujących w określonym czasie w określonym narodzie. Warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym, owocnej pracy w przedsiębiorstwie funkcjonującym w środowisku międzynarodowym jest znajomość języka obcego, będącego językiem ojczystym naszych zagranicznych współpracowników. Jest to warunek konieczny, gdyż w zależności od stopnia opanowania języka obcego gwarantuje mniej lub bardziej swobodną komunikację, a także umożliwia dostęp do zasobów kultury. Jednakże jest to warunek niewystarczający, gdyż zrozumienie przedstawicieli innych kultur wymaga wyrobionej świadomości występowania różnic kulturowych.

---

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu synonimicznie używane są pojęcia: „coaching interkulturowy”, „coaching międzykulturowy” [Hillesland 2009, s. 123-143] oraz „coaching w kontekście międzynarodowym” [Karboul 2009, 27-31].

Dopiero poznanie innej kultury opierającej się na odmiennych od naszych zestawach reguł i znaczeń oraz zaakceptowanie jej różnorodności przejawiające się w traktowaniu innej kultury na równi z własną świadczy o gotowości do pracy w środowisku międzynarodowym, przejawiającej się w efektywnej komunikacji [por. Byram i in. 1994, s. 4; Kramersch 1993, s. 1; Straub 1999, s. 5].

Celem rozważań podjętych w niniejszym opracowaniu jest nakreślenie ram teoretycznych coachingu interkulturowego, próba przedstawienia jego definicji oraz określenie potencjalnych obszarów zainteresowania wraz z propozycją narzędzi, które mogą być wykorzystane w procesie coachingu interkulturowego. Aby zrealizować tak postawiony cel, zostały przeprowadzone studia literaturowe w zakresie zarządzania międzykulturowego, psychologii oraz coachingu, obejmujące dorobek teoretyczny oraz wyniki badań.

W pierwszej części pracy zostaną przedstawione podstawowe zagadnienia związane z kulturą oraz wybrane modele kultury. Część druga przybliży istotę coachingu interkulturowego. Omówione zostanie pojęcie „kompetencja językowa”, a następnie przedstawiona zostanie typologia coachingu interkulturowego. W trzeciej części przedstawione zostały ramy teoretyczne coachingu interkulturowego, zaś w czwartej omówiono wybrane narzędzia, które mogą zostać wykorzystane w procesie coachingu interkulturowego.

## 1. Kontekst kulturowy

W roku 1995 mówiąc o kulturze, W. Lonner – psycholog prowadzący badania międzykulturowe – stwierdził, iż „jako pojęcie abstrakcyjne i niejasne [kultura – W. J.] dorównuje takim konstruktom, jak prawda, piękno, sprawiedliwość i inteligencja, których precyzyjna definicja stanowi wyzwanie dla najświatlejszych umysłów” [Tavris/Wade 2008, s. 327]. Choć kultura jest obszarem badawczym chętnie eksplorowanym przez przedstawicieli różnych dziedzin naukowych, wciąż nie została wypracowana definicja, która zostałaby zaakceptowana przez, jeśli nie wszystkich, to przynajmniej większość badaczy. Takiego stanu rzeczy J. Mole dopatruje się w fakcie, iż pojęcie to jest „terminem nieprecyzyjnym, mglistym, pretensjonalnym i lekko ironicznym” [Mole 2000, s. 265]. Z kolei E. Włodarczyk uważa, iż różnice w refleksji teoretycznej nad kulturą stanowią efekt złożoności, wieloaspektowości oraz niejednorodności zjawisk kulturowych [Włodarczyk 2003, s. 951]. Dlatego też w dalszej części pracy przedstawione zostaną wybrane definicje kultury oraz bardziej rozbudowane modele ukazujące z jednej strony wielość stanowisk teoretycznych, z drugiej zaś możliwość zastosowania wybranych koncepcji teoretycznych w procesie coachingu interkulturowego.

Powołując się na przeprowadzone przez A. L. Kroebera studia literaturowe, M. Bartosik-Purgat stwierdza, iż po raz pierwszy terminu „kultura” użyto świadomie w 1871 r. (autorka pomija fakt, iż chodzi o literaturę anglojęzyczną). Wówczas to miała powstać pierwsza definicja pojęcia „kultura” sformułowana przez E. B. Tylora, który pod pojęciem tym rozumiał złożoną „całość, która obejmuje wiedzę, wiarę, sztukę, morale, prawo, zwyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa” [Bartosik-Purgat 2010, s. 14]. Autorka nie zajmuje się jednak dalszymi rozważaniami A. L. Kroebera, w których badacz stawia hipotezę, iż E. B. Taylor mógł przejąć ten

termin „od niemieckiego etnografa Klemm, którego znał i cytował”. Kontynuując wywód, autor *Istoty kultury* wyjaśnia, iż „Klemm używał słowa *Kultura* (przez duże „K”) w swej książce z 1843r. oraz w wydaniu z 1854 r. Wydaje się, że słowo to było w tym okresie szeroko używane w Niemczech, w jego nowoczesnym znaczeniu”. Warto podkreślić, iż w słowniku niemieckim słowo *kultura* pojawiło się po raz pierwszy już w 1793 r. [Kroeber 2002, s. 153; Beer 2003, s. 61].

Zdaniem A. L. Kroebera „kultura jest to przyjęty zwyczajowo sposób działania, odczuwania, i myślenia wybrany przez społeczeństwo spośród nieskończonej liczby i różnorodności możliwych potencjalnie sposobów bycia” [Kroeber 2002, s. 174 i n.]. Badacz wyjaśnia omawiane pojęcie na tle czterech właściwości. Po pierwsze, kultura nie jest dziedziczona, lecz jest przekazywana na skutek wzajemnego oddziaływania na siebie całych organizmów. Po drugie, szybko nabiera charakteru ponadindywidualnego i anonimowego. Po trzecie, występują w niej prawidłowości formy, stylu i znaczenia. Po czwarte, kultura obejmuje dwojakiego rodzaju wartości: sformułowane (jak np. moralność) lub odczuwane *implicite* przez społeczeństwo, które jest nośnikiem kultury (np. zwyczaje) [Kroeber 2002, s. 135]. Kilka lat później dodana zostanie piąta właściwość, a mianowicie zmienność (plastyczność) kultury [Kroeber 2002, s. 168]. A. L. Kroeber chętnie zajmuje się w swych pracach kwestią wartości, które postrzega jako nieodłączny, jeden z najbardziej istotnych elementów kultury. Zdaniem badacza wartości są z reguły ponadosobowe, co oznacza, „że jednostka wchłania o wiele więcej wartości z zewnątrz, bezpośrednio lub pośrednio ze swego społeczeństwa, niż wytwarza. Wobec tego wartości tworzą się w sposób, który zwykł się nazywać genezą ‘kolektywną’ lub ‘masową’, (...) co dotyczy zjawisk takich jak obyczaje, zasady moralne, ideologia, moda i mowa” [Kroeber 2002, s. 166]. Bez poznania wartości danej kultury nie jest możliwe poznanie tendencji kulturowych ani sposobu organizacji kultury [Kroeber 2002, s. 168]. Jednocześnie należy pamiętać o swoistej przepaści, jaka istnieje pomiędzy wartościami i zachowaniem jednostek. Wartości stanowią bowiem pewien ideał, do którego dąży społeczeństwo. Dlatego też determinują zachowanie ludzi jedynie w pewnym stopniu, nie całkowicie. Wartości idealne i rzeczywiste zachowania należy zatem postrzegać jako zjawiska komplementarne, w przeciwnym razie „pierwsze z nich samo przez się pozbawione jest treści, drugie – czynnika motywującego i organizującego” [Kroeber 2002, s. 177].

J. Habermas definiuje kulturę jako zasób wiedzy, z którego czerpią uczestnicy komunikacji w celu zaopatrzenia się w interpretacje [Habermas 1981, s. 209].

Zdaniem J. Szczepańskiego kultura stanowi „ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych, wartości i uznawanych sposobów postępowania, zobjektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach, przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom” [Szczepański 1970, s. 78].

P. Stöger w zaproponowanej przez siebie definicji kultury kładzie nacisk na jej procesualny rozwój oraz nieświadomą manifestację. Zdaniem badacza kulturę należy postrzegać jako procesualnie funkcjonującą, rozwijającą się

zawsze w określonych warunkach historycznych, politycznych i gospodarczych całość sposobów zachowań, które akceptowane są jako „oczywiste” przez ludzi przynależących do danej kultury, dopóki nie wystąpią zbyt duże „tarcia” [Stöger 2000, s. 161].

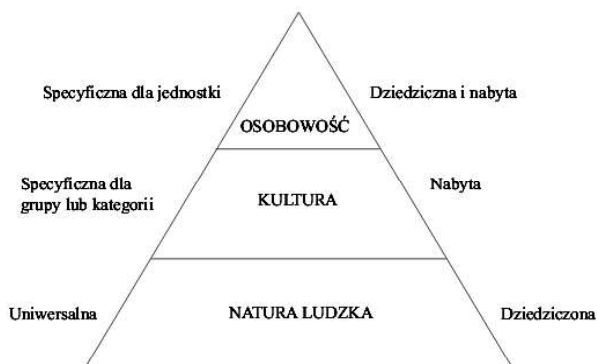
W literaturze przedmiotu poza ogólnymi definicjami wyjaśniającymi, czym jest kultura, spotkać również można modele, które wyjaśniają analizowane zagadnienie.

Do najpopularniejszych należą model kultury przedstawionej jako góra lodowa oraz model G. Hofstede.

W modelu „góry lodowej” podkreśla się występowanie kultury na dwóch płaszczyznach: świadomej i podświadomej. Świadomie postrzegamy te elementy kultury, które jesteśmy w stanie spostrzec zmysłami, a więc np.: sztuki piękne, literaturę, teatr, muzykę, taniec, jedzenie, ubiór. Wszelkie inne zachowania, normy i wartości, których nie jesteśmy w stanie objąć zmysłami, stanowią nasze kulturowe założenia wpływające na to, jak podświadomie rozumiemy m. in. pojęcie skromności, koncepcję piękna, koncepcję sprawiedliwości, role związane z wiekiem, płcią, zawodem, pokrewieństwem, jak interpretujemy ramy czasowe, jakie wykorzystujemy wzorce podejmowania decyzji, wzorce radzenia sobie z emocjami, wzorce percepcji wizualnej [Brotto i in. 2014, s. 18].

Z kolei G. Hofstede postrzega kulturę jako jeden z elementów trójpoziomowego zaprogramowanie umysłu, które polega na przyswajaniu w trakcie życia pewnych wzorców myślenia, odczuwania i zachowania (graficzną prezentację poziomów zaprogramowania umysłowego stanowi rys. nr 1). Wzorce te mogą ulegać zmianie, jednak „zmiana raz zakodowanego sposobu myślenia, odczuwania i zachowania wymaga podwójnego wysiłku: rezygnacji z czegoś, co już przyswoiliśmy, i powtórnej nauki” [Hofstede/Hofstede 2007, s. 16]. Warto również podkreślić, iż od programów mentalnych możliwe są odstępstwa spowodowane zachowaniami nowymi, twórczymi, destrukcyjnymi lub spontanicznymi, co w konsekwencji oznacza, iż zaprogramowanie umysłu „wskazuje jedynie na reakcje prawdopodobne i zrozumiałe, typowe dla przeszłych doświadczeń danej osoby” [Hofstede/Hofstede 2007, s. 16].

**Rysunek 1.** Poziomy zaprogramowania umysłowego



Źródło: [Hofstede/Hofstede 2007, s. 18]

Natura ludzka stanowi uniwersalny poziom zaprogramowania ludzkiego umysłu, jest dziedziczona genetycznie. Z poziomem tym wiążą się takie uczucia jak strach, smutek czy radość. Sposób wyrażania tych uczuć stanowi pochodną kolektywnego poziomu zaprogramowania – kultury, który jest typowy dla specyficznych grup społecznych, jak. np. naród. Kultury się nie dziedziczy, jest przekazywana z pokolenia na pokolenie, uczymy się jej zatem od środowiska społecznego. Ostatni poziom zaprogramowania, czyli osobowość jednostki, jest charakterystyczna dla określonego człowieka. Częściowo dziedziczy się ją w genach, częściowo zaś ma charakter nabyty, gdyż jest kształtowana przez kulturę oraz indywidualne doświadczenia jednostki. Autor przestrzega, by nie mylić kultury z osobowością ani z naturą ludzką, jednocześnie jednak nie podejmuje się wytyczenia linii oddzielającej poszczególne poziomy zaprogramowania umysłu, pozostawiając to zadanie przedstawicielom nauk społecznych [Hofstede/Hofstede 2007, s. 18].

G. Hofstede jest ważny dla coachingu interkulturowego przede wszystkim jako autor modelu kulturowego<sup>2</sup>, którym otworzył psychologii międzykulturowej nowe perspektywy badawcze [Subocz 2012, s. 42]. W modelu kulturowym wyodrębnionych zostało pięć wymiarów różnic kulturowych:

- dystans władzy,
- indywidualizm – kolektywizm,
- męskość – kobiecość,
- unikanie niepewności,
- orientacja długo- i krótkoterminowa.

Dystans władzy jest zdefiniowany jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji” [Hofstede/Hofstede 2007, s. 59]. Pod pojęciem instytucji rozumieć należy podstawowe struktury społeczne, zaś organizacje to miejsca pracy [Hofstede/Hofstede 2007, s. 59]. Różnice między społeczeństwami o małym i dużym dystansie władzy w sposób skrajny przedstawia poniższa tabela:

**Tabela 1.** Wybrane różnice między społeczeństwami o małym i dużym dystansie władzy

<b>Duży dystans władzy</b>	<b>Mały dystans władzy</b>
Przeważnie kraje biedniejsze ze słabą klasą średnią.	Przeważnie kraje bogate z silną klasą średnią.
Status w jednej sferze powinien być równoważony ograniczeniami w innej sferze.	Relacje społeczne powinny być przedmiotem szczególnej troski.
Nierówności pomiędzy ludźmi są uzasadnione i pożądane.	Nierówności pomiędzy ludźmi powinny być zmniejszane.
Podwładni powinni być zależni od przełożonych: w praktyce podwładni są w układzie jednoczesnej zależności i przeciwważności.	Przełożeni i podwładni powinni być i są od pewnego stopnia wzajemnie od siebie zależni.

<sup>2</sup> Model ten był w literaturze krytykowany najczęściej z powodu prozachodniej tendencyjności, statystycznego i konserwatywnego charakteru modelu wymiarów kulturowych oraz tendencyjności metodologicznej [więcej na ten temat zob. Magala 2011, s. 99-110].

Rodzice uczą dzieci posłuszeństwa. Szacunek dla rodziców i starszych w rodzinie jest podstawową i zawsze obowiązującą cnotą.	Rodzice traktują dzieci jak partnerów. Dzieci traktują rodziców i starszych w rodzinie jak partnerów.
Dzieci zapewniają rodzicom na starość opiekę i wsparcie.	Na starość rodzice nie mają wsparcia ani opieki do dzieci.
Uczniowie traktują nauczycieli z respektem, nawet poza szkołą.	Uczniowie traktują nauczycieli jak partnerów.
Podejmowanie inicjatywy w klasie należy wyłącznie do nauczycieli.	Nauczyciele oczekują od uczniów podejmowania własnej inicjatywy.
Nauczyciele są guru przekazującymi uczniom własną wiedzę i mądrość.	Nauczyciele są ekspertami przekazującymi uczniom prawdy uniwersalne.
Jakość nauczania zależy od poziomu nauczyciela.	Jakość nauczania zależy od komunikacji w obie strony i poziomu uczniów.
Wartości autorytarne są typowe zarówno dla osób z wyższym, jak i niższym wykształceniem.	Osoby mniej wykształcone reprezentują bardziej autorytarne wartości niż osoby z wyższym wykształceniem.
W polityce edukacyjnej przywiązuje się największą wagę do szkolnictwa wyższego.	W polityce edukacyjnej przywiązuje się do największą wagę do szkolnictwa średniego.
W miejscu pracy – dążenie do centralizacji, więcej personelu nadzorczego.	W miejscu pracy – dążenie do decentralizacji, mniej personelu nadzorczego.
Przełożeni podporządkowują się swoim zwierzchnikom i formalnym przepisom.	Przełożeni korzystają z własnego doświadczenia i z doświadczenia własnych swoich podwładnych.
Duże różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami.	Małe różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami.
Relacje między przełożonym i podwładnym są naładowane emocjami.	Relacje między przełożonym i podwładnym mają charakter pragmatyczny.
Przywileje i oznaki statusu są powszechnie uznawane i akceptowane.	Przywileje i oznaki statusu nie są aprobowane.
Praca biurowa jest ceniona wyżej niż praca fizyczna.	Praca fizyczna ma taki sam status jak praca biurowa.
Sprawujący władzę powinni mieć przywileje.	Wszyscy powinni mieć równe prawa.
Duże różnice w dochodach ludności są dodatkowo pogłębiane przez system podatkowy.	Różnice w dochodach są niewielkie i stale zmniejszane przez system podatkowy.
O przywileju władzy decydują koneksje, charyzma i umiejętność korzystania z rozwiązań siłowych.	O przywileju władzy decyduje formalnie zajmowane stanowisko, kompetencja i możliwość nagradzania innych.
Udział w skandalu osób będących u sterów władzy jest zazwyczaj tuszowany.	Udział w skandalu oznacza koniec kariery politycznej.

Źródło: [Hofstede/Hofstede 2007, s. 59-78]

Indywidualizm oznacza przedkładanie dobra jednostki nad dobro grupy, nastawienie odwrotne, a więc gdy dobro grupy jest ważniejsze od dobra