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[1], 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.

[1] 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; Kramsch 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 przybliża istotę coachingu interkulturowego. Omówione zostaje pojęcie „kompetencja językowa", a następnie przedstawiona zostaje 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 Klemma, 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, zobiektywizowanych 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 poziomu 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[2], 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

Duży dystans władzy	**Mały dystans władzy**
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 przeciwzależności.	Przełożeni i podwładni powinni być i są od pewnego stopnia wzajemnie od siebie zależni.

[2] 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.	Rodzice traktują dzieci jak partnerów.
Szacunek dla rodziców i starszych w rodzinie jest podstawową i zawsze obowiązującą cnotą.	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.

Źrodło: [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

indywiduum, to kolektywizm. „Indywidualizm jest właściwy społeczeństwom, w których więzy między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie siebie i swoją najbliższą rodzinę. Kolektywizm jest z kolei właściwy społeczeństwom, w których ludzie od momentu narodzin należą do silnych, spójnych grup. Grupy te przez całe życie zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odwzajemniają się niekwestionowaną lojalnością" [Hofstede/Hofstede 2007, s. 88].

Tabela 2. Wybrane różnice między społeczeństwami kolektywistycznymi i indywidualistycznymi

Społeczeństwo kolektywistyczne	**Społeczeństwo indywidualistyczne**
Unika się słowa „ja".	Często używa się słowa „ja".
„Ja" współzależne.	„Ja" niezależne.
Zachęca się do okazywania smutku, nie akceptuje się okazywania radości.	Zachęca się do okazywania radości, nie akceptuje się okazywania smutku.
Wzorce konsumpcji wskazują na zależność od innych.	Wzorce konsumpcji wskazują na niezależność i samowystarczalność.
Głównym źródłem informacji są kontakty i powiązania osobiste.	Głównym źródłem informacji są środki masowego przekazu.
Osoby niepełnosprawne przynoszą wstyd rodzinie i powinno się je izolować.	Osoby niepełnosprawne powinny w jak największym stopniu uczestniczyć w normalnym życiu.
Celem edukacji jest nauczenie, jak należy wykonywać określone czynności.	Celem edukacji jest nauczenie, jak zdobyć wiedzę.
Dyplomy zapewniają dostęp do grup o wyższym statusie.	Dyplomu podnoszą status materialny i poczucie własnej wartości.
Mniejsza mobilność zawodowa.	Większa mobilność zawodowa.
Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu zależą od przynależności grupowej pracowników.	Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu wynikają z obowiązujących przepisów i zależą od umiejętności oraz osiągnięć pracowników.
Relacje między pracodawcą i pracownikiem są postrzegane w kategoriach moralnych i przypominają więzy rodzinne.	Relacje między pracodawcą i pracownikiem są kontraktem zawieranym na rynku pracy.
Zarządzanie jest zarządzaniem grupami.	Zarządzanie jest zarządzaniem jednostkami.
Klient będący członkiem grupy wewnętrznej traktowany jest lepiej od innych: partykularyzm.	Każdy klient powinien być traktowany tak samo: uniwersalizm.
Relacje międzyludzkie są ważniejsze od realizacji zadań.	Realizacja zadań jest ważniejsza od relacji międzyludzkich.
Firmy to własność rodzinna lub spółdzielcza.	Firmy to spółki akcyjne będące własnością indywidualnych inwestorów.
W społeczeństwie najważniejsza jest harmonia i zgoda.	Samorealizacja jest najważniejszym celem każdej jednostki.
Ideał patriotyzmu.	Ideał autonomii.

Źródło: [Hofstede/Hofstede 2007, s. 114-120]

Kolejnym wymiarem kultury, który wyróżnił G. Hofstede, jest opozycja męskość – kobiecość. Męskość została przypisana tym społeczeństwom, „w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, to znaczy od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia. 'Kobiecość' charakteryzuje te społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, to znaczy zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia" [Hofstede/Hofstede 2007, s. 133]. Podstawowe różnice między społecznościami kobiecymi i męskimi przedstawia poniższa tabela:

Tabela 3. Podstawowe różnice między społecznościami kobiecymi i męskimi

Społeczeństwo kobiece	**Społeczeństwo męskie**
Ważne są relacje z innymi ludźmi i jakość życia.	Ważne są wyzwania, zarobki i postęp.
Skromność powinna cechować zarówno mężczyzn, jak i kobiety.	Mężczyźnie powinni być asertywni, ambitni i twardzi.
Zarówno mężczyźnie, jak i kobiety mogą być czuli i dbający o relacje międzyludzkie.	Okazywanie czułości i dbanie o relacje międzyludzkie jest rolą kobiet.
Sprawy duchowe i bytowe rodziny są przedmiotem troski obojga rodziców.	W rodzinie o sprawy bytowe dbają ojcowie, a za sferę uczuć są odpowiedzialne matki.
Płakać mogą zarówno chłopcy, jak i dziewczynki, ale nikt nie powinien wdawać się w bójki.	Dziewczynki mogą płakać, chłopcom płacz nie przystoi; zaatakowany chłopak powinien walczyć o swoje, dziewczynki nie powinny wdawać się w bójki.
Chłopcy i dziewczynki bawią się z tych samych powodów.	Chłopcy bawią się, by ze sobą konkurować, dziewczynki, by wspólnie spędzać czas.
Kryteria doboru kandydata na męża i żonę są podobne.	Panna młoda powinna yć cnotliwa i zaradna; pan młody nie musi spełniać tych wymogów.
Mężowi i chłopakowi stawia się podobne wymagania.	Mąż powinien być zdrowy, bogaty i wyrozumiały, chłopak powinien być zabawny.
Obie płacie traktowane są podmiotowo.	Mężczyźnie traktowani są podmiotowo, kobiety przedmiotowo.
Emancypacja kobiet oznacza równe dzielenie się obowiązkami zawodowymi i domowymi przez kobiety i mężczyzn.	Emancypacja kobiet oznacza dopuszczenie kobiet do stanowisk zajmowanych dotychczas przez mężczyzn.
Molestowanie seksualne nie stanowi poważnego problemu.	Molestowanie seksualne jest poważnym problemem.
Homoseksualizm traktowany jako część naturalnego porządku.	Homoseksualizm traktowany jako zagrożenie dla społeczeństwa.
Normą jest uczeń przeciętny.	Normą jest uczeń wzorowy.
Uznanie dla uczniów słabych.	Uznanie dla uczniów wybitnych.
Zawiść wobec tych, którzy próbują się wybić.	Konkurowanie z innymi uczniami w klasie; dążenie do bycia najlepszym.

Niepowodzenia w szkole są akceptowane jako jedno z życiowych potknięć.	Niepowodzenia w szkole są życiowe porażką.
Dzieci są uczone zachowań nieagresywnych.	Akceptacja zachowań agresywnych u dzieci.
Uczniowie skromnie oceniają swoje osiągnięcia: niedowartościowywanie własnego ego.	Uczniowie przechwalają się swoimi osiągnięciami; wzmacnianie własnego ego.
Nauczyciel jest ceniony za przyjazne nastawienie do uczniów.	Nauczyciel jest ceniony za kompetencje w przedmiocie.
Wybór zawodu wynika z własnych zainteresowań.	Wybór zawodu jest uzależniony od możliwości zrobienia kariery.
Pary dzielą się jednym samochodem.	Pary posiadają dwa samochody.
Jest kupowanych więcej produktów domowego użytku.	Jest kupowanych więcej produktów podnoszących status.
Czyta się więcej literatury pięknej (ważne jest nawiązywanie porozumienia z innymi).	Czyta się więcej literatury faktu (ważne jest zdobycie informacji).
Menedżerowie powinni kierować się intuicją i dążyć do porozumienia.	Menedżerowie powinni być stanowowczy i agresywni.
Konflikty rozwiązywane na drodze kompromisu i negocjacji.	Konflikty rozwiązywane przez konfrontację siły.
Wynagrodzenia według zasady równości.	Wynagrodzenia według zasady słuszności.
Preferowane małe organizacje.	Preferowane większe organizacje.
Wolny czas cenniejszy niż dodatkowe wynagrodzenie.	Dodatkowe wynagrodzenie cenniejsze od wolnego czasu.
Robienie kariery wolnym wyborem dla obu płci.	Robienie kariery obowiązkiem mężczyzn i wolnym wyborem kobiet.
Pracuje się, żeby żyć.	Żyje się, żeby pracować.
Humanizacja pracy to więcej bezpośrednich kontaktów międzyludzkich i współpraca.	Humanizacja pracy to zwiększenie zakresu kompetencji.
Ideałem jest społeczeństwo socjalne.	Ideałem jest społeczeństwo wydajności.
Duża waga przywiązywana do ochrony środowiska: małe jest piękne.	Duża waga przywiązywana do stałego wzrostu gospodarczego: duże jest piękne.
Religie o łagodnym rygorze.	Religie o ostrym rygorze.
Dominująca religia podkreśla równość płci.	Dominująca religia podkreśla wyższość płci męskiej.

Źródło: [Hofstede/Hofstede 2007, s. 145-168]

Następnym wymiarem różnic kulturowych, o którym pisze G. Hofstede, jest unikanie niepewności, które można zdefiniować jako „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. Uczucie to wyraża się między innymi stresem i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i zwyczaje" [Hofstede/Hofstede 2007, s. 181]. Podstawowe różnice między społeczeństwami o słabym i silnym unikaniu niepewności przedstawia poniższa tabela:

Tabela 4. Podstawowe różnice między społeczeństwami o słabym i silnym unikaniu niepewności

Słabe unikanie niepewności	**Silne unikanie niepewności**
Niepewność jest naturalną częścią życia.	Niepewność towarzysząca życiu jest stałym zagrożeniem.
Życie należy przyjmować takim, jakim jest.	Z niepewnością należy walczyć.
Niski poziom stresu i brak niepokoju.	Wysoki poziom stresu i silny niepokój.
Nie powinno się okazywać otwarcie agresji i uczuć.	We właściwym czasie i miejscu można dać ujście agresji u uczuciom.
W testach osobowościowych wyższe wyniki na skali „życzliwości”.	W testach osobowościowych wyższe wyniki na skali „neurotyzmu”.
Sytuacje dwuznaczne i z trudnym do określenia ryzykiem nie budzą niepokoju.	Akceptacja „ryzyka oswojonego”, strach przed sytuacjami dwuznacznymi i z trudnym do określenia ryzyka.
Słabo rozwinięte „superego”.	Silnie rozwinięte „superego”.
Zwracanie się do obcych w podobny sposób co do swoich.	Zwracanie się do obcych w inny sposób niż do swoich.
Inne znaczy ciekawe.	Inne znaczy niebezpieczne.
Spokojne życie rodzinne.	Stresujące życie rodzinne.
Mniej obaw o zdrowie i pieniądze.	Więcej obaw o zdrowie i pieniądze.
Kupowane towary mają służyć wygodzie.	Kupowane towary mają spełniać wymogi czystości i schludności.
Szybka akceptacja nowych produktów i technologii, takich jak na przykład e-mail czy Internet.	Niezdecydowanie i obawa przed nowymi produktami i technologiami.
Większe czytelnictwo książek i gazet.	Mniejsze czytelnictwo książek i gazet.
Podejmowanie ryzykownych decyzji inwestycyjnych.	Podejmowanie zachowawczych decyzji inwestycyjnych.
Reklamy odwołują się do poczucia humoru.	Reklamy odwołują się do wiedzy eksperckiej.
Częsta zmiana pracodawcy, krótsze okresy zatrudnienia.	Rzadsze zmiany pracodawcy, dłuższe okresy zatrudnienia.
Liczba praw i przepisów powinna być ograniczona do niezbędnego minimum.	Silna emocjonalna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów, nawet jeśli nie będą się one sprawdzać w praktyce.
Pozytywny stosunek do bezczynności, ciężka praca jest koniecznością.	Silna potrzeba bycia stale zajętym, ciężka praca jest wewnętrzną potrzebą.
Czas jest drogowskazem.	Czas to pieniądz.
Tolerancja ambiwalencji i chaosu.	Potrzeba doprecyzowania i formalizowania.
Wiara w prawa ogólne i zdrowy rozsądek.	Wiara w ekspertów i rozwiązania techniczne.
Dyrektorzy zajęci strategią.	Dyrektorzy zajęci nadzorowaniem codziennych działań.
Więcej nowych znaków towarowych.	Mniej nowych znaków towarowych.
Koncentracja na procesie decyzyjnym.	Koncentracja na treści podejmowanych decyzji .

Firma daje osobom innowacyjnym i kreatywnym relatywnie dużo swobody.	Innowacyjność i kreatywność pracowników jest ograniczana przepisami.
Mniej osób samozatrudnionych.	Więcej osób samozatrudnionych.
Przewaga w wynalazczości, słabiej z wdrożeniami.	Słaba wynalazczość, przewaga we wdrożeniach.
Główne motywatory to osiągnięcia oraz uznanie i przynależność do grupy.	Główne motywatory to zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa oraz uznanie i przynależność do grupy.
Nieliczne prawa i zasady o charakterze ogólnym lub prawa niepisane.	Wiele szczegółowych praw i zasad lub praw niepisanych.
Jeśli przepisy lub zasady nie są przestrzegane, to należy je zmienić.	Przepisy są konieczne, nawet jeśli nie są przestrzegane.
Liberalizm.	Konserwatyzm, prawo i porządek.
Przyjazne nastawienie do młodych ludzi.	Wrogie nastawienie do młodych ludzi.
Tolerancja nawet wobec skrajnych poglądów.	Ekstremizm i represjonowanie ekstremizmu.
Więcej tolerancji dla mniejszości etnicznych.	Więcej uprzedzeń wobec mniejszości etnicznych.
Pozytywne lub neutralne nastawienie do obcokrajowców.	Ksenofobia.
Nacjonalizm defensywny.	Nacjonalizm agresywny.
Prawa człowieka: nikt nie powinien być prześladowany za swoje przekonania.	Więcej religijnej, politycznej i ideologicznej nietolerancji oraz wszelkich fundamentalizmów.
W filozofii i nauce skłonność do relatywizmu i empiryzmu.	W filozofii i nauce poszukiwanie ogólnych teorii.
Naukowcy o odmiennych poglądach naukowych mogą być przyjaciółmi.	Naukowcy o odmiennych poglądach nie mogą być przyjaciółmi.
Literatura zajmuje się światem fikcji.	Literatura zajmuje się Prawami i Prawdą.

Źródło: [Hofstede/Hofstede 2007, s. 189-214]

Ostatnim wymiarem w modelu kulturowym G. Hofstede jest orientacja długo- i krótkoterminowa. Pod pojęciem orientacji długoterminowej rozumieć należy „rozwijanie cnót przynoszących korzyści w przyszłości, chodzi tu zwłaszcza o upór i oszczędność. Przeciwnym biegunem tego wymiaru jest orientacja krótkoterminowa, która oznacza pielęgnowanie cnót związanych z przeszłością i teraźniejszością, takich zwłaszcza, jak poszanowanie tradycji, zachowanie ‘twarzy’ i wypełnianie społecznych zobowiązań” [Hofstede/Hofstede 2007, s. 222 i n.]. Najważniejsze różnice pomiędzy społeczeństwami o orientacji krótko- i długoterminowej przedstawione zostały w poniższej tabeli:

Tabela 5. Podstawowe różnice między społeczeństwami o orientacji krótko- i długoterminowej

Orientacja krótkoterminowa	Orientacja długoterminowa
Ponoszone wysiłki powinny przynosić szybkie rezultaty.	Wytrwałość i systematyczne wysiłki w celu stopniowego osiągania rezultatów.
Poszanowanie tradycji.	Poszanowanie okoliczności.
Społeczna presja na konsumpcję.	Zapobiegliwość, oszczędne gospodarowanie zasobami.
Skromność i pokora to cechy kobiet.	Skromność i pokora to cechy obu płci.
Starość zaczyna się późno i jest to okres życia pozbawiony radości.	Starość zaczyna się dość wcześnie i jest to szczęśliwy okres życia.
Uczniowie przypisują sukcesy i porażki odpowiednio szczęściu i pechowi.	Uczniowie łączą sukces z własnym wysiłkiem, a porażkę z brakiem starań.
Dzieci powinny być uczone tolerancji i szacunku dla innych.	Dzieci powinny być uczone wytrwałości i oszczędności.
Główne wartości związane z pracą to: wolność, prawa jednostki, osiągnięcia i myślenie o sobie.	Główne wartości związane z pracą to: możliwość uczenia się, uczciwość, zdolność adaptacji i samodyscyplina.
Koncentrowanie się na „terminach”.	Koncentrowanie się na zajmowanej na rynku pozycji.
Kadra kierownicza i pracownicy tworzą mentalnie dwa oddzielne obozy.	Właściciele/kadra kierownicza i pracownicy mają te same cele.
Merytokracja, wynagrodzenie zgodnie z umiejętnościami.	Brak akceptacji dla dużych różnic społecznych i ekonomicznych.
Wzajemna lojalność uzależniona od potrzeb biznesu.	Inwestowanie w trwałe i wieloletnie sieci powiązań osobistych.
Niska stopa oszczędności, małe środki na inwestycje.	Wysoka stopa oszczędności, duże środki na inwestycje.
Kierowanie się abstrakcyjną racjonalnością.	Kierowanie się zdrowym rozsądkiem.
Myślenie analityczne.	Myślenie syntetyczne.
Istnieją uniwersalne zasady określające dobro i zło.	O tym, czy coś jest dobre, czy złe decydują okoliczności.

Źródło: [Hofstede/Hofstede 2007, s. 224-244]

Świadomość podstawowych różnic w wymiarach kulturowych występujących w modelu opracowanym przez G. Hofstede powinna stanowić dla coacha drogowskaz podczas sesji coachingowych o charakterze interkulturowym. Przedstawione wymiary różnic kulturowych mogą stanowić „punkty zaczepienia” m. in. w pracy nad rozwijaniem świadomości kulturowej coachee. Mogą się okazać również bardzo dobrym narzędziem podczas ćwiczenia zmiany perspektywy kulturowej (więcej na ten temat w części czwartej).

2. Coaching interkulturowy – zagadnienia terminologiczne

2.1. Kompetencja interkulturowa

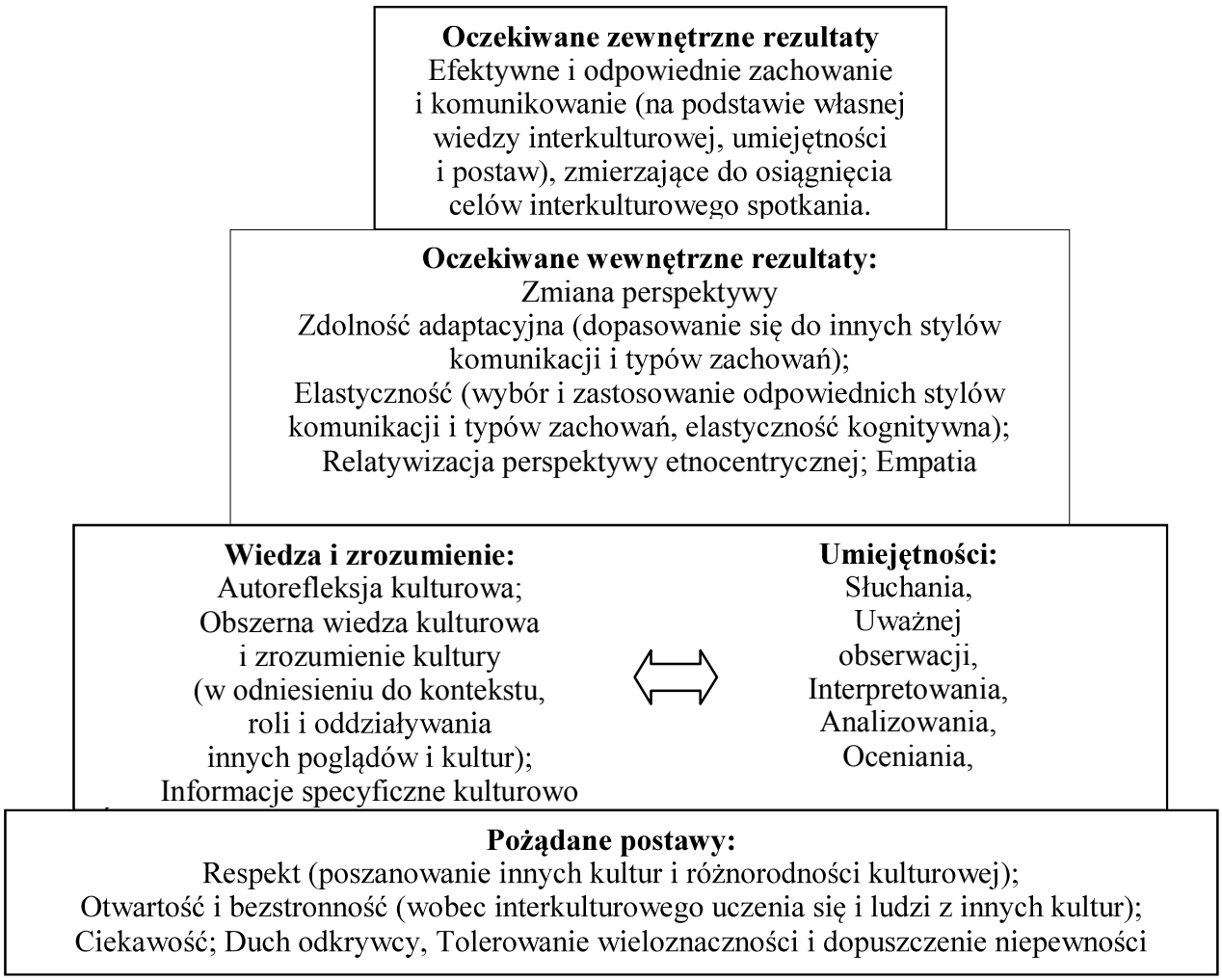
Przed omówieniem typologii coachingu interkulturowego należy wyjaśnić często pojawiający się w niniejszej pracy termin, jakim jest kompetencja interkulturowa. A.V. Matveev i R.G. Milter pojęcie to utożsamiają z wiedzą o danej kulturze oraz różnicach kulturowych. Podstawą rozwoju tej kompetencji jest ich zdaniem zainteresowanie innymi kulturami [Matveev/Milter 2004, s. 105].

Bardziej szczegółową definicję proponują K. Knapp oraz A. Knapp-Potthoff, których zdaniem kompetencja interkulturowa stanowi kompleks umiejętności analityczno-strategicznych, które rozszerzają spektrum interpretacji i działań określonego indywiduum podczas interpersonalnych interakcji z członkami innych kultur [Knapp/Knapp-Potthoff 1999, s. 83].

Jak twierdzi H. Komorowska, rozwinięta kompetencja interkulturowa „budzi i rozwija świadomość różnic i podobieństw między własną, a innymi kulturami; refleksję nad nowymi zjawiskami kulturowymi, z uwzględnieniem tradycji oraz sposobów postępowania przedstawicieli innych kultur; empatię oraz rozumienie innych punktów widzenia; praktyczne wykorzystanie wiedzy w celu świadomej analizy własnej kultury, zwyczajów, tradycji i sposobów myślenia; szacunek i tolerancję wobec przedstawicieli innych społeczeństw; umiejętność rozwiązywania konfliktów" [Komorowska 1999, s. 20].

Warto również wspomnieć o dwóch modelach kompetencji interkulturowej, które najczęściej pojawiają się w literaturze przedmiotu. Pierwszy, w formie piramidy, został opracowany przez D. Deardorff.

Rysunek 2. Model kompetencji interkulturowej wg Deardorff

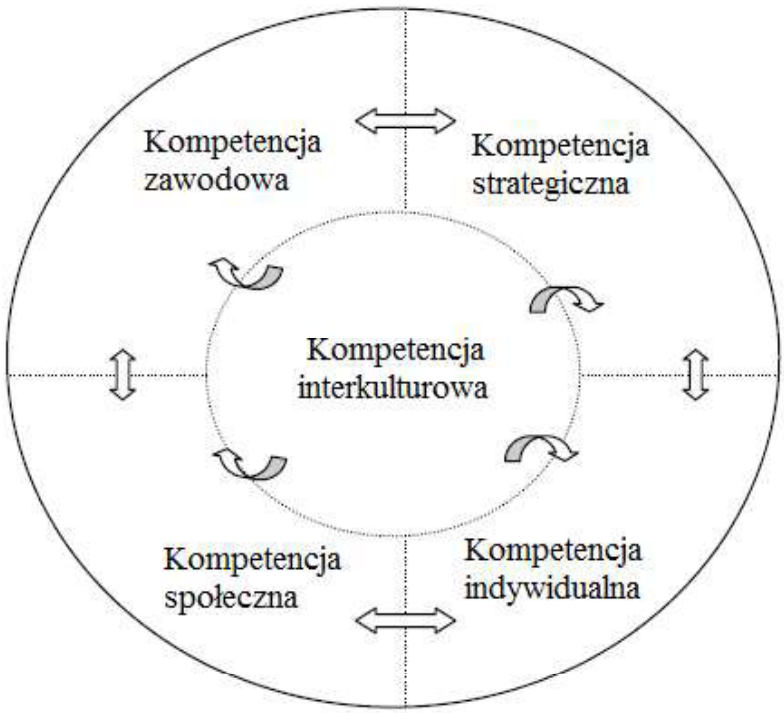


Źródło: [Deardorff 2006, s. 19]

Model ten nieco przypomina model kultury w postaci góry lodowej. Na szczycie piramidy znajdują się bowiem oczekiwane zewnętrzne (a więc widoczne) efekty obejmujące efektywne i odpowiednie zachowanie oraz komunikowanie zmierzające do osiągnięcia celów interkulturowego spotkania. Pozostałe poziomy piramidy (czyli: oczekiwane wewnętrzne efekty, wiedza i zrozumienie, umiejętności, pożądane postawy) są niedostrzegalne gołym okiem. Piramidę opracowaną przez D. Deardorff przedstawia rysunek nr 2.

Jednym z najbardziej znanych modeli kompetencyjnych wyjaśniających kompetencję interkulturową jest propozycja J. Boltena, który wyszedł z założenia, iż najlepszym sposobem wyjaśnienia omawianego zagadnienia jest stworzenie modelu strukturalnego, tym samym zrezygnował z tworzenia nieskończonej listy elementów, które po zsumowaniu miałyby tworzyć kompetencję interkulturową. J. Bolten wyróżnił cztery ogólne kompetencje: zawodową, strategiczną, społeczną i indywidualną. Jak wynika z rys. nr 3, kompetencja interkulturowa nie stanowi odrębnej kompetencji, nie jest też sumą czterech wymienionych wyżej kompetencji. Wg Boltena kompetencja interkulturowa różni się od pozostałych inną, właśnie interkulturową, naturą obszaru działania, do którego się odnosi. W porównaniu z ogólnymi kompetencjami stanowi ona pewną „wartość dodaną" możliwą do uzyskania dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu posiadanej wiedzy, umiejętności oraz właściwemu zachowaniu, które to cechy gwarantują porozumienie na płaszczyźnie interkulturowej [Bolten 2006].

Rysunek 3. Model kompetencji interkulturowej wg Boltena



Źródło: [Bolten 2003]

Opis poszczególnych kompetencji wraz z wyjaśnieniem znaczenia kompetencji interkulturowej przedstawia tabela nr 5.

Tabela 6. Kompetencje ogólne i kompetencje interkulturowa

Obszar kompetencji	Ogólne kompetencje	Kompetencja interkulturowa
indywidualna	odporność, gotowość do nauki, elastyczność, umiejętność zarządzania sobą	to co w kompetencji ogólnej plus umiejętność transferu na kontekst interkulturowy, np. umiejętność odnalezienia się w otoczeniu, gdzie mówi się w języku obcym
społeczna	umiejętność pracy w grupie, tolerancja, empatia, umiejętność radzenia sobie z konfliktami, umiejętności (meta)komunikacyjne, umiejętność przyjęcia krytyki	to co w kompetencji ogólnej plus umiejętność transferu na kontekst interkulturowy, np. umiejętność radzenia sobie z konfliktami w sytuacji, gdy praktykowane są inne strategie rozwiązywania konfliktów niż we własnej kulturze
zawodowa	wiedza specjalistyczna w określonym obszarze, doświadczenie zawodowe, umiejętność przekazywania wiedzy	to co w kompetencji ogólnej plus umiejętność transferu na kontekst interkulturowy, np. umiejętność przekazania wiedzy specjalistycznej z uwzględnieniem innych tradycji kulturowych związanych ze zdobywaniem wykształcenia
strategiczna	zdolności organizacyjne, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność podejmowania decyzji, zarządzanie wiedzą	to co w kompetencji ogólnej plus umiejętność transferu na kontekst interkulturowy, np. umiejętność rozpoznania potencjału synergii i jego wykorzystania w przypadku kulturowo uwarunkowanych różnych form organizacji czasu

Źródło: [Bolten 2006]

Używając metafory można stwierdzić, że kompetencja interkulturowa stanowi „nakładkę" na już wykształcone kompetencje pracownika, dzięki której możliwe jest ich efektywne wykorzystanie w środowisku międzynarodowym. Jednocześnie J. Bolten podkreśla, iż efektywne działanie na płaszczyźnie międzykulturowej stanowi efekt całościowego współdziałania wszystkich czterech kompetencji w kontekście międzykulturowym [Bolten 2006]. Trudno bowiem wyobrazić sobie pracownika, który posiada świetną wiedze fachową, natomiast z powodu braku znajomości języka wiedzą tą nie potrafi się podzielić. Także nie zda się na nic doskonała znajomość języka z wykształconą kompetencją społeczną, gdy brakuje wiedzy.

2.2. Coaching interkulturowy

Najprostsza, by nie rzec wręcz trywialna, definicja pojęcia „caoching interkulturowy" wyjaśnia, iż jest to „kombinacja składająca się z klasycznego coachingu oraz interkulturowości" [Barmeyer/Haupt 2007, s. 786]. Definicja ta jest w rzeczywistości typowym przykładem błędu popełnianego w definiowaniu, określanego jako *idem per idem*, w związku z czym w rzeczywistości nic ona nie wyjaśnia, a jeśli weźmie się pod uwagę fakt, iż same pojęcia „coaching" oraz „interkulturowość" stanowią złożone zagadnienia, wówczas powyższa definicja nasuwa kolejne pytania, nie rozwiewając przy tym żadnych występujących wątpliwości. Nie wnikając w różnice definicyjne pojęcia „coaching"[3], na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuję za R. Hargrove, iż coaching to „rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, pomaga w ponownym określeniu – w zgodzie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobu myślenia i zachowania" [Hargrove 2006, s. 23]. Warto zastanowić się, jakich aspektów może dotyczyć interkulturowość w podejmowanych działaniach coachingowych. Na podstawie literatury przedmiotu K. Nazarkiewicz wyróżniła kilka obszarów, które mogą sprawiać, iż w coachingu znajdzie zastosowanie podejście interkulturowe. Są to:

- uczestnicy procesu coachingowego, gdy coach i coachee są przedstawicielami różnych kultur,
- powód coachingu, a więc np. w sytuacji gdy musi zostać rozwiązany konflikt wymagający zastosowania kompetencji międzykulturowych,
- otoczenie coachee, w którym może dochodzić do „zakłóceń" o podłożu interkulturowym,
- treści, a więc gdy celem coachingu jest poznanie różnic kulturowych [Nazarkiewicz 2013, s. 17].

[3] Przegląd definicji zob. m. in. [Marciniak 2009, s. 19-22].