

**Joanna Mróz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## DYLEMATY EKSPATÓW W KONTEKŚCIE ODMIENNYCH WARUNKÓW NOWEGO OTOCZENIA

---

**Streszczenie:** W artykule poruszono wybrane problemy, z jakimi borykają się ekspaci, żyjąc i pracując w środowisku obcym dla siebie kulturowo. Po przedstawieniu definicji i typologii ekspatów skupiono się na komunikacji na styku kultur. Następnie opisano trudności związane z procesem akulturacji oraz wskazano na problemy związane z życiem rodzinnym ekspaty. Artykuł kończą rozważania na temat trudności i konieczności rozwijania inteligencji kulturowej.

**Słowa kluczowe:** ekspata, inteligencja kulturowa, komunikacja, akulturacja.

### 1. Wstęp

Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw implikują nowe wyzwania zarówno dla organizacji jako całości, jak i poszczególnych pracowników. Internacjonalizacja przedsiębiorstw, dywersyfikacja działalności, wchodzenie na nowe rynki i związane z tym otwieranie filii w różnych regionach wymagają często od personelu przeprowadzki do innego kraju. Jednak życie i praca w warunkach odmiennych do tych, które panują w kraju macierzystym, niesie ze sobą wiele trudności. Ekspata musi sobie radzić nie tylko z problemami natury merytorycznej (związanej z kwestiami zawodowymi), ale także przewyciężać stres akulturacyjny i umieć funkcjonować w środowisku kulturowo zróżnicowanym.

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena podstawowych problemów, z którymi musi zmierzyć się ekspata, żyjąc i pracując w środowisku kulturowo mu obcym.

### 2. Definicja ekspaty

Etymologia słowa ekspata wywodzi się z języka łacińskiego, gdzie *expatriare* oznacza opuszczać ojczyznę. Według wielkiego słownika wyrazów bliskoznacznych ekspata to wysokiej klasy specjalista, który opuścił ojczyznę, aby pracować za granicą [Bańko 2005]. To pracownik, który został skierowany do pracy poza swoim rodzinnym krajem na pewien czas z planem jego ewentualnego powrotu do kraju macierzystego [What are ...2011].

Pojęcie to w polskiej literaturze przedmiotu jest często stosowane zamiennie z określeniem ekspat czy expatriant. Biorąc pod uwagę kierunek przemieszczeń danego pracownika w obszarze jednostka zagraniczna – centrala firmy, dokonuje się podziału na expatrianta, inpatrianta i transpatrianta. Podział ten jest związany z rozróżnieniem wśród zagranicznego personelu następujących grup:

- PCNs (*parent-country national*) – osoby pochodzące z kraju macierzystego,
- HCNs (*host-country nationals*) – osoby pochodzące z kraju goszczącego,
- TCNs (*third-country nationals*) – osoby pochodzące z kraju trzeciego [Deresky 2000, s. 348-349; Scullion, Collings 2006, s. 25-26].

A zatem inpatriant to pracownik, który zostaje skierowany z zagranicznej filii lub spółki córki do centrali firmy, aby zajmować tam tymczasowe stanowisko nie dłużej niż przez kilka lat. Transpatriantem określa się natomiast pracownika pochodzącego z kraju trzeciego, zatrudnionego w filii danego przedsiębiorstwa [*What are ...* 2011; Deresky 2000; McFarlin, Sweeney 2011].

Podsumowując powyższe definicje, określenie ekspata wydaje się najbardziej zasadne. Po pierwsze jest ono najbardziej uniwersalne, ponadto expatriant (zgodnie ze słownikiem języka polskiego) oznacza także osobę, która została wydalona ze swej ojczyzny, a kwestie omówione w niniejszym artykule odnoszą się do ekspatriacji dobrowolnej.

### 3. Potencjalne problemy komunikacyjne

Podstawowy problem, z jakim musi się zmierzyć ekspata podczas pobytu za granicą, to nieporozumienia i ograniczenia wynikające z barier komunikacyjnych na płaszczyźnie zarówno werbalnej, jak i niewerbalnej.

Komunikacja jest procesem, w którym – w wyniku mówienia, czytania, słuchania, pisania oraz różnego rodzaju gestów – przekazujemy i otrzymujemy informacje [Haney 1992, s. vii]. Jednak aby dany komunikat mógł poprzez kanał przekazu dotrzeć od wysyłającego wiadomość do adresata, musi zostać najpierw zakodowany przez nadawcę, a następnie odkodowany przez odbiorcę, co może być przyczyną występowania wielu nieporozumień i zniekształceń informacyjnych. To, jak duże rozmiary osiągną te zakłócenia, zależy od czterech czynników, które S.P. Robbins uważa za kluczowe w procesie kodowania i odkodowywania informacji: umiejętności, postaw, wiedzy oraz systemu społeczno-kulturowego [Robbins, De Cenzo 2002, s. 513]. O ile podczas komunikowania się osób wywodzących się z tego samego kręgu kulturowego bardzo ważne są trzy pierwsze z wymienionych czynników, o tyle w przypadku przekazywania informacji pomiędzy ludźmi z różnych krajów kontekst kulturowy wydaje się najistotniejszy. Ludzie, wychowując się w danych kulturach, ulegają oddziaływaniu określonych norm, wartości, które powodują wytworzenie się określonych wzorców i schematów. Schematy te sprawiają, że każda nowa treść dochodząca do danej osoby jest odbierana za pomocą tych kategorii. Jeżeli jest ona z nimi mentalnie zgodna, to proces rozumienia informacji odbywa się

bez większych zniekształceń. Natomiast jeżeli odbierana informacja nie przystaje do tych schematów lub brakuje odpowiednich schematów, za pomocą których można byłoby ją zinterpretować, to następują duże nieprawidłowości w odbiorze takiej informacji [*Psychologia ...* 1978, s. 150-151].

Tak więc kultura i komunikacja są ze sobą w bardzo dużym stopniu powiązane, a E.T. Hall wręcz utożsamia te dwa pojęcia (*culture is communication, and communication is culture*). Uważa on, że kultura to „całościowe ramy komunikacyjne: słowa, działania, pozy, gesty, ton i barwa głosu, wyraz twarzy, sposób traktowania czasu, przestrzeni oraz przedmiotów materialnych [...]. Wszystkie te rzeczy i jeszcze wiele innych tworzą pewne systemy komunikowania się, dysponujące znaczeniami zrozumiałymi wyłącznie dla tych, którzy znają historyczny, społeczny i kulturowy kontekst zachowań” [Hall 1984, s. 82].

W związku z powyższym dużo większe problemy stwarza komunikacja niewerbalna. Ponieważ sygnały niewerbalne są z istoty swojej niejednoznaczne i nie dla wszystkich jednakowo uchwytne, są przyczyną wielu nieporozumień i zniekształceń informacji. Problem nasila się, kiedy nadawca i odbiorca danej wiadomości pochodzą z różnych kręgów kulturowych, gdzie w zupełnie inny sposób interpretuje się określone gesty, postawy, odmienny jest stosunek do czasu czy dystansu interpersonalnego.

Dlatego też dla sprawnej komunikacji międzykulturowej, definiowanej za K. Sitaram i R.T. Cogdell jako „akt rozumienia i bycia rozumianym przez audytorium o innej kulturze” [Mikułowski-Pomorski 1990, s. 11], ważne jest osadzenie sygnałów zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych w kontekście kulturowym. W przeciwnym razie życie ekspaty będzie pasmem licznych niepowodzeń.

#### 4. Wyzwania związane z akulturacją

Trudności komunikacyjne oraz szereg innych czynników, odmiennych od tych znanych z rodzinnego kraju, wymagają od ekspaty dostosowania się do nowej kultury, czyli przejścia całego procesu akulturacyjnego.

Akulturacja to modyfikacja w kulturze grupy lub jednostki będąca wynikiem kontaktów z inną kulturą [*Acculturation* 2011]. M. Bartosik-Purgat definiuje akulturację jako proces, podczas którego ludzie przebywający w nowym, obcym dla siebie otoczeniu poznają jego charakterystyczne cechy i się ich uczą [Bartosik-Purgat 2006, s. 195].

Z kolei o akulturacji psychologicznej mówi się wówczas, gdy osoba wywodząca się z określonego systemu kulturowego i przez niego ukształtowana występuje w polu relatywnie długich i intensywnych oddziaływań innej kultury, wymuszających lub inicjujących spontaniczne procesy adaptacyjne prowadzące do zmian w funkcjonowaniu psychologicznym o różnym stopniu przystosowalności [Boski 2009, s. 505].

W procesie uczenia się nowej kultury w życiu ekspaty pojawiają się z reguły cztery podstawowe fazy: zauroczenia nową kulturą, stresu akulturacyjnego, adaptacji i stanu równowagi [Oberg 1960; Hofstede 2005, s. 305; Marx 2000]. Zgodnie z krzywą akulturacyjną pierwszy okres to z reguły czas, w którym dominują pozytywne emocje i przyjazne nastawienie do nowego miejsca. Dlatego też jest on często nazywany fazą „miesiąca miodowego”. Jednak w dłuższym okresie, pod wpływem odmienności wielu czynników związanych z: otoczeniem fizycznym (wygląd ulic, sklepów, flora, fauna), wrażeniami odbieranymi za pomocą zmysłów (smaki, zapachy, dźwięki) czy różnicami społeczno-kulturowymi, ekspata doznaje stresu akulturacyjnego, zwanego szokiem kulturowym [Schneider, Barsoux 1997, s. 161-162]. Szok kulturowy to stan dezorientacji i niepokoju związany z niewiedzą dotyczącą sposobu zachowania się w innej niż rodzima kultura [Deresky 2000, s. 358].

Ta faza procesu akulturacji jest szczególnie trudna zarówno dla samego ekspaty, jak i jego współpracowników. Objawia się ona bowiem albo nadmierną nerwowością, wybuchami gniewu i złości, albo wręcz przeciwnie – zamknięciem się w sobie i izolacją od innych osób. Stres akulturacyjny może także powodować dolegliwości fizyczne, związane z odczuwaniem bólu różnych narządów, jak i psychiczne (załamania nerwowe, depresję). Symptomami omawianego zjawiska są często również nadużywanie używek, kompulsywne przywiązanie do higieny czy ogromna tęsknota za domem [Marx 2000; Murdoch 1999].

Przezwyciężenie negatywnych skutków szoku kulturowego należy do podstawowych wyzwań stojących przed ekspatą w zakresie akulturacji. To, w jaki sposób ekspata poradzi sobie z omawianym stresem, będzie miało istotny wpływ zarówno na jego samopoczucie i zdrowie, jak i powodzenie (lub nie) całego procesu ekspatriacji.

Po okresie adaptacji, charakteryzującym się powtórным wzrostem pozytywnych emocji względem kraju goszczącego, następuje faza równowagi, która może być osiągnięta przez ekspatę na trzech różnych poziomach. Z punktu widzenia zarówno ekspaty, jak i organizacji, w której pracuje, najbardziej pożądane wydaje się podejście kosmopolityczne, gdzie ekspata stara się uczyć i zrozumieć prawidła występujące w nowej kulturze, wchodzi w liczne interakcje międzykulturowe, nie odzęgając się jednak od rodzimych norm i wartości. Niekorzystna natomiast jest postawa zamknięta, polegająca na nieprzyjaznym nastawieniu do kultury kraju goszczącego i możliwie największym odizolowaniu się od nowych wpływów. Także nadmierna fascynacja nową kulturą oraz ślepe przejście zwyczajów i sposobów zachowania, połączone z pogardą dla rodzimej kultury, nie stanowią najlepszego rozwiązania. W pewnym momencie bowiem nastąpi repatriacja, czyli powrót do swojego kraju, gdzie ekspata będzie przeżywał powtórny szok kulturowy [Hofstede 2005; Schneider, Barsoux 1997].

## 5. Homeostaza życia rodzinnego i zawodowego ekspaty

Bardzo ważne dla każdego człowieka jest znalezienie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Coraz więcej praktyków i teoretyków zarządzania zgadza się z tym, iż satysfakcjonujące życie rodzinne przyczynia się do wzrostu efektywności w pracy zawodowej. W przypadku ekspaty jest to szczególnie trudne. Jest on bowiem albo skazany na rozłąkę z bliskimi, albo przeprowadzkę całej rodziny w nowe miejsce. Wybór drugiej opcji stanowi prawdziwą rewolucję w życiu współmałżonka i dzieci, związaną ze zmianą szkół, miejsca zatrudnienia lub brakiem pracy. Radzenie sobie z oporem wobec zmian, stresem akulturacyjnym nie tylko swoim, ale całej rodziny jest dla menedżera nie lada wyzwaniem. W dodatku niezwykle istotnym, bowiem, jak wskazują wyniki badań, trudności związane z repatriacją, główną przyczynę mają właśnie w problemach rodzinnych. Zarówno ekspaci wywodzący się z przedsiębiorstw amerykańskich, jak i z europejskich podali niezdolność współmałżonka do przystosowania się oraz inne problemy rodzinne jako główne determinanty niepowodzeń w omawianym obszarze. Także w rankingu japońskich ekspatów podnoszone kwestie znajdują się w czołówce problemów (na piątym miejscu) [Schroeder 2010, s. 80].

Dlatego też jest bardzo istotne, aby w procesie selekcji kandydatów na ekspatów uwzględniać ich sytuację rodzinną, jak również objąć systemem szkoleń i zapewnić wsparcie w czasie pobytu za granicą całej rodziny.

W związku z powyższym pomocne może okazać się wcześniejsze zapoznanie się z warunkami, jakie występują w danym kraju goszczącym. W tym m.in. celu przygotowano raport „Offspring Offshore 2010”, „Expats Explorer”, opisujący sytuację w danym kraju pod kątem rodziny. Zbadano m.in. takie kwestie, jak koszt i jakość opieki nad dzieckiem, jakość edukacji, zmiany w diecie, aktywność, stopień adaptacji do nowej kultury. Badania przeprowadzono w 14 krajach (tj. Australia, Belgia, Holandia, Chiny, Singapur, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Katar, Wielka Brytania, USA, Hiszpania, Francja, Hongkong, Niemcy, Kanada), grupując wyniki w 3 podstawowe bloki [Expats Explorer Survey 2010]:

- 1) opieka nad dziećmi,
- 2) zdrowie i samopoczucie,
- 3) integracja.

Belgia to kraj, który zajął pierwsze miejsce w kategorii dotyczącej opieki nad dziećmi. W tym wymiarze brano pod uwagę bezpieczeństwo dzieci, koszt i jakość opieki oraz *raising children*. Na kolejnych miejscach plasują się Francja i Hongkong. Ostatnie pozycje zajmują z kolei Australia, USA i Wielka Brytania. Określając pozycję krajów dotyczącą zdrowia i samopoczucia, badano takie kwestie, jak spędzanie więcej czasu na dworze oraz z rodzicami, częstsze uprawianie (różnych typów) sportu i poświęcanie mniejszej ilości czasu grom wideo i oglądaniu TV, jak również zdrowsze odżywianie. W czołówce plasują się takie kraje, jak Hiszpania, Australia, Kanada, natomiast najgorzej wypadają Stany Zjednoczone, Katar i Wielka Brytania.

Jeśli chodzi o integrację, najlepiej sytuacja wygląda w Belgii, Hiszpanii i Holandii, a najgorzej w USA, Wielkiej Brytanii i Niemczech [Expat Explorer Survey 2010].

## 6. Inteligencja kulturowa jako jeden z czynników sukcesu ekspaty

Wśród aspektów mających na celu ułatwienie życia ekspacie w odmiennych warunkach wymienia się m.in. doskonalenie umiejętności językowych, wcześniejszą aktywność w pozyskiwaniu doświadczeń międzynarodowych oraz zapewnienie sobie wsparcia w trakcie pobytu za granicą. Dużą wagę przywiązuje się również do pracy nad elastycznością myślenia, akceptacji niejednoznaczności i niepewności oraz pozytywnego nastawienia do stresu i buntu emocjonalnego [Marx 2000]. Jednak jako jeden z najbardziej istotnych czynników sukcesu ekspaty uznaje się posiadanie i rozwijanie inteligencji kulturowej. W badaniach P.C. Earley i S. Ang wykazano, że aby być efektywnym w relacjach międzykulturowych, dużo większe znaczenie niż iloraz inteligencji (IQ) i inteligencja emocjonalna ma inteligencja kulturowa (IC). W modelu IC wyróżnili oni trzy główne składowe tej inteligencji:

- poznawczy (symbolem jest głowa),
- motywacyjny (kojarzony z sercem)
- behawioralny (ciało) [Ronowicz 2005; Earley, Ang 2003].

Wymiar poznawczy polega na zdobyciu odpowiedniej wiedzy dotyczącej norm i wartości występujących zarówno w kulturze rodzimej, jak i kraju goszczącego. To także intelektualne poznanie różnic i podobieństw w zwyczajach obu państw, analiza różnych sytuacji z punktu widzenia obywateli kraju goszczącego oraz dostrzeganie skutków danych zachowań w odniesieniu do komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Jednak, ponieważ nie da się przewidzieć wielu zachowań oraz nie można się przygotować na każdą trudną sytuację, istota rozwijania inteligencji kulturowej polega na umiejętności obserwacji innych osób, wyciąganiu odpowiednich wniosków i ciągłym poszerzaniu zdobytej wiedzy na bazie własnego doświadczenia.

Sama wiedza na temat kultury nie wystarczy, aby można było mówić o wysokim stopniu IC u danego ekspaty. Potrzebna jest jeszcze motywacja, żeby chcieć daną wiedzę zastosować w praktyce oraz rozwijać się w omawianym zakresie. Działanie w środowisku obcym kulturowo, wśród odmiennych norm i wartości – często, zwłaszcza początkowo, skazane jest na niepowodzenie. Dlatego też potrzebna jest silna motywacja, aby pomimo mniejszych lub większych porażek nie zrezygnować i nadal podejmować próby zrozumienia i uczenia się innych kultur. Motywacja pomaga także nabrać pewności siebie i uwierzyć w sukces kontaktów z osobami z innych kręgów kulturowych.

Symbolem ostatniego wymiaru IC jest ciało. Oprócz wiedzy i motywacji potrzebne są bowiem także umiejętności behawioralne, polegające na zdolności naśladowania zachowań innych ludzi. Ekspata nie musi oczywiście bezmyślnie kopiować gestów, mimiki, sposobu mówienia osób z kraju goszczącego. Wskazane byłoby jednak powstrzymanie się od postępowania, które może być negatywnie odebrane,

oraz dostosowanie swojego zachowania do norm i wartości ważnych dla innych [Ronowicz 2005].

## 7. Podsumowanie

Identyfikacja problemów, z którymi może borykać się ekspata, oraz odpowiednie przygotowanie, aby można było je w sposób sprawny rozwiązać, wydają się sprawą kluczową przed repatriacją. Niestety często kwestie te nie są traktowane z należytą starannością, a szkolenia zaniebywane. Jest to bardzo niekorzystne dla firm, bowiem koszty związane z nieudaną repatriacją są bardzo wysokie i obciążają zarówno osobę wyjeżdżającą, jej rodzinę, jak i całą organizację. Mają one wymiar nie tylko finansowy, ale także organizacyjny i psychologiczny. Trzeba przeprowadzić dodatkową rekrutację, aby znaleźć kogoś na miejsce dotychczasowego ekspaty, przeorganizować dział. Również morale, wiara we własne siły i motywacja do dalszych działań ekspaty ulegają osłabieniu.

Ograniczone rozmiary niniejszego artykułu nie pozwalają na uwzględnienie wszystkich problemów, z którymi muszą zmierzyć się ekspaci. Choć wybór omawianych kwestii może wydać się dość arbitralny, to jednak, biorąc pod uwagę badania dotyczące satysfakcji z pracy i efektywności działań ekspatów, wydaje się uzasadniony.

## Literatura

*Acculturation*, www.thefreedictionary.com 2011.

Bańko M., *Wielki słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.

Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Deresky H., *International Management. Managing cross borders and cultures*, Prentice Hall, New Jersey 2000.

Expat Explorer Survey 2010, Report three: Offshore Offspring, HSBC International Bank 2010, expatexplorer.hsbc.com.

Earley P.C., Ang S., *Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford University Press, Palo Alto 2003.

Hall E.T., *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984.

Haney W.V., *Communication and Interpersonal Relations*, Irwin, Boston 1992.

Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2005.

*What are the differences among a local national, an expatriate, a third-country national, and an inpatriate?* <http://www.shrmindia.org/what-are-differences-among-local-national-expatriate-third-country-national-and-inpatriate>.

Marx E. *Przelamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Placet, Warszawa 2000.

McFarlin D.B., Sweeney P.D., *International Management. Strategic opportunities and cultural challenges*, Taylor&Francis, New York 2011.

- Mikułowski-Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa*, Wydawnictwo AE, Kraków 1999.
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Oberg K., *Culture shock: Adjustments to new cultural environment*, "Practical Anthropology" 1960, vol. 7 (July-August).
- Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1978.
- Robbins S.P., De Cenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Ronowicz Z., *Kompetencja kulturowa, czyli co powinien umieć menedżer XXI wieku*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 7.
- Scullion H., Collings D., *Global Staffing*, Routledge, London-New York 2006.
- Schneider S.C., Barsoux J.-L., *Managing across Cultures*, Prentice Hall, Harlow-New York 1997.
- Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE, Poznań 2010.

## **DILEMMAS OF EXPATRIATES IN THE CONTEXT OF DIFFERENT CONDITIONS OF NEW ENVIRONMENT**

**Summary:** The paper concerns the problems of expatriates living and working in a culturally different environment. After the presentation of the definitions and types of the expatriate, problems of communication have been pointed out. Then the process of acculturation has been shown. Finally the difficulties and necessities of cultural intelligence development have been described.

**Key words:** expatriate, cultural intelligence, acculturation.