PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
Nr 17 — 2008
Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych

Małgorzata Słabicka

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

STRATEGIE KSZTAŁCENIA INTERKULTUROWYCH KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

1. Wstęp

Referat prezentuje wybrane strategie przygotowywania menedżerów do działań w odmiennych warunkach kulturowych. Metody te opierają się na integracji zagadnień interkulturowości w dydaktyce na poziomie kształcenia akademickiego oraz w procesie doskonalenia zawodowego, przybierając formę warsztatów, szkoleń, treningów, nauczania z wykorzystaniem materiałów multimedialnych i internetu. Sukces i skuteczność działań w biznesie międzynarodowym w dużej mierze zależą od stopnia elastyczności i adaptacji menedżerów do zróżnicowanych warunków kulturowych. Zasadnicze znaczenie ma wówczas odpowiednie przygotowanie kadr, które obok wpojenia umiejętności efektywnego komunikowania się w innych językach ma na celu wykształcenie kompetencji interkulturowych[1]. Właściwe kwalifikacje pomagają ustrzec się nie tylko przed gafami w kontaktach interpersonalnych, lecz także przed fiaskiem w przedsięwzięciach na znacznie większą skalę, takich jak na przykład negocjowanie poważnych kontraktów czy kampania reklamowa na kulturowo odmiennym rynku. Możliwości szkolenia na poziomie edukacji akademickiej i w procesie doskonalenia zawodowego jest wiele, a klucz do sukcesu leży w ustawiczności procesu kształcenia oraz w trafnym i urozmaiconym doborze metod. Dobra jakość kontaktów z innymi kulturami stanowi bowiem jedno z największych wyzwań współczesności.

2. Kształcenie kompetencji interkulturowej na poziomie edukacji akademickiej

Aspekty kulturowe stanowią ważny komponent nowoczesnych treści kształcenia w ramach wielu dziedzin naukowych. Dotyczy to m.in. programów nauczania języ-

[1] [Światowy 2003, s. 38-39].

ków obcych i przedmiotów ekonomicznych. W najnowszych materiałach glottodydaktycznych miejsce niegdysiejszych, czysto informacyjnych dygresji krajoznawczych zastępują pasaże i ćwiczenia dotyczące zagadnień kulturowych, które mają za zadanie uwrażliwienie odbiorcy na specyfikę danego kraju i języka. Podobne wyzwania stoją przed wykładowcami przedmiotów ekonomicznych, którzy przygotowują przyszłych menedżerów do działalności w skali europejskiej i globalnej. Treści o charakterze interkulturowym są więc coraz częściej uwzględniane m.in. w curriculach takich kluczowych dziedzin, jak zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, negocjacje czy etyka w biznesie.

Nie zawsze jednak integracja tych zagadnień w procesie nauczania przynosi spodziewane rezultaty. Często wynika to z ograniczeń czasowych, wycinkowości przekazywanej wiedzy i/lub nieuniknionej marginalizacji zagadnień kulturowych. W ostatnich dekadach, silnie nacechowanych zjawiskiem globalizacji, dostrzeżono ten problem, co dało podstawy do rozwoju interkulturowości jako osobnej interdyscyplinarnej dziedziny łączącej doświadczenia antropologii, językoznawstwa, socjologii, kulturoznawstwa, psychologii, ekonomii i innych nauk. Stanowi ona prawdziwe wyzwanie dydaktyczne i otwiera szerokie możliwości kształcenia. Interkulturowość w dydaktyce polega bowiem nie tylko na ukazywaniu specyfiki, różnic i podobieństw między kulturami, lecz prowadzi o krok dalej, uwzględniając interakcje, wzajemną wymianę i komunikację międzykulturową, które mogą stać się źródłem wzbogacenia i inspiracji, przy jednoczesnym zachowaniu własnej tożsamości i autentyczności kulturowej [Elsen, Pollet, Develtere 2007, s. 6]. Proces kształcenia interkulturowego obejmuje zatem podbudowę teoretyczną, która koncentruje się wokół złożonego pojęcia kultury, jej elementów i wymiarów[2], oraz część praktyczną bogato ilustrowaną przykładami i różnorodnymi ćwiczeniami, która pomaga zrozumieć zarówno własną kulturę, jak i specyfikę innych kultur oraz uwzględnia szerokie spektrum norm i wartości związanych z różnymi aspektami życia codziennego i działalności zawodowej. Ważnym celem dydaktycznym jest tu nie tylko wykształcenie otwartości, ogólnej wrażliwości i kompetencji interkulturowej, lecz również przygotowanie do dalszych, indywidualnych poszukiwań i samorozwoju w tej dziedzinie. Kształcenie tego typu może przyjmować formę wykładów, konwersatoriów i warsztatów − w zależności od liczebności szkolonych grup i możliwości bazy dydaktycznej danej uczelni. Najlepsze efekty daje oczywiście łączenie tych różnych form nauczania przy dodatkowym wykorzystaniu multimediów i internetu.

Dobrą okazją do nabycia lub poszerzania praktycznych doświadczeń kulturowych są niewątpliwie zagraniczne staże, praktyki i studia. Coraz rzadziej przed-

[2] Na przestrzeni ostatnich dekad powstało wiele typologii tzw. wymiarów kultury. Pierwszego podziału dokonał E.T. Hall (kultury nisko i wysoko kontekstowe). Klasyfikacja R. Gestelanda obejmuje już cztery wymiary, G. Hofstede definiuje ich pięć, a jego uczeń − F. Trompenaars − aż siedem. Im więcej kryteriów klasyfikacji takich, jak np. stopień ceremonialności, indywidualizmu czy ekspresyjności, postrzeganie czasu, ryzyka, władzy, biznesu/partnerstwa itd., tym szersze i dokładniejsze wydają się możliwości opisania i zrozumienia poszczególnych kultur i ich wzajemnych relacji.

sięwzięcia tego rodzaju realizuje się na zasadzie „rzucania na głęboką wodę". Doświadczenia pokazują, że w wielu przypadkach brak odpowiedniego przygotowania beneficjentów przynosi więcej szkód niż pożytku. Szok kulturowy utrudnia lub wręcz uniemożliwia realizację programu, prowadzi do konfliktów, izolacji oraz do utrwalenia bądź pogłębienia − przeważnie negatywnych − stereotypów. Dlatego właśnie w realizacji takich programów kluczową rolę odgrywa przygotowanie kulturowe w macierzystej uczelni. Może ono stanowić integralną część kursu językowego albo być organizowane w formie osobnych warsztatów. Bardzo cennym elementem takiego przygotowania jest również wymiana doświadczeń z rówieśnikami − byłymi uczestnikami podobnego programu w kręgu kulturowym, do którego wysyłany jest dany stypendysta. Relacje z pierwszej ręki stanowią atrakcyjne uzupełnienie prelekcji na temat norm i wartości charakterystycznych dla określonej kultury. Nie mogą jednak stanowić jedynego źródła wiedzy, gdyż cechuje je subiektywizm i wycinkowość przekazu.

3. Kształcenie interkulturowe w ramach procesu doskonalenia zawodowego

Wraz z rosnącym zainteresowaniem skutecznością komunikacji międzykulturowej w biznesie nasila się zapotrzebowanie na specjalistyczne kursy dla kadr menedżerskich. Jedną z form kształcenia w tym zakresie są pakiety szkoleń ponadbranżowych. Mają one na celu kształcenie ogólnej wrażliwości interkulturowej. Ich treści programowe nie są profilowane branżowo ani nie koncentrują się na wybranych kulturach. Przybierają zwykle formę krótkich warsztatów będących okazją do zapoznania się z podstawowymi zagadnieniami teoretycznymi i praktycznymi oraz do wymiany doświadczeń ilustrujących złożoność relacji interkulturowych. Kursy takie mogą stanowić pierwszy krok na drodze ku dalszym, samodzielnym poszukiwaniom i rozwojowi kompetencji.

Coraz więcej firm, zwłaszcza tych, które posiadają wieloletnie doświadczenia na arenie międzynarodowej i dlatego doceniają wagę zagadnień kulturowych, decyduje się na kursy dostosowane specjalnie do ich potrzeb − czyli nakierowane na określone kultury i strategicznie ważne aspekty działalności. Zewnętrzne firmy doradczo-szkoleniowe opracowują dla nich programy uwzględniające na przykład kulturowe zróżnicowanie personelu lub przygotowujące zespoły pracowników do pracy za granicą, do skuteczniejszej realizacji przedsięwzięć marketingowych na innych rynkach czy też negocjacji z zagranicznymi kontrahentami. Tego rodzaju przedsięwzięcia szkoleniowe mogą przybierać formę jednorazowych lub cyklicznych kursów połączonych z możliwością wykupu przez firmę licencji dostępu do specjalistycznych platform internetowych lub oprogramowania, o których będzie mowa w ostatniej części tego referatu. Sporą popularnością cieszą się poza tym programy i kursy językowe, których stałym komponentem są również aspekty kulturowe.

Większe korporacje działające w skali globalnej mogą sobie pozwolić na utrzymywanie własnych jednostek szkoleniowych, które realizują jednolitą strategię kształcenia kadr w placówkach danej firmy na całym świecie. Regularne kursy nie tylko mają na celu wprowadzenie nowych pracowników w treści związane ze specyfiką działalności przedsiębiorstwa, w tym również w kulturę tej organizacji, lecz także zapewniają odpowiednie, profilowane regionalnie przygotowanie kulturowe – zarówno dla nowicjuszy, jak i dla bardziej doświadczonych menedżerów. Nierzadko uczestnicy szkoleń otrzymują potem nieograniczony dostęp do platform internetowych o tematyce interkulturowej, które powstały wyłącznie na użytek tejże firmy i są na bieżąco aktualizowane.

Mówiąc o możliwościach kształcenia interkulturowego w ramach doskonalenia zawodowego, nie sposób pominąć cennego źródła wiedzy, jakim są doświadczenia ekspatriantów, czyli osób delegowanych na dłuższy czas do pracy w zagranicznych placówkach danej firmy. Zaangażowanie tych pracowników w proces szkolenia kadr [Hampden-Turner, Trompenaars 2005, s. 258-259], które przygotowują się do wyjazdu do danego kraju lub do współpracy z zagranicznym kontrahentem, albo korzystanie z ich doradztwa w procesach decyzyjnych związanych na przykład z doborem odpowiednich kulturowo strategii marketingowych na znanych im rynkach może z jednej strony przyczynić się do zaoszczędzenia środków przeznaczanych na honoraria dla zewnętrznych firm doradczych, z drugiej zaś do złagodzenia efektów tzw. wtórnego szoku kulturowego (*reverse culture shock*), który jest udziałem wielu osób powracających do kraju po wieloletnim pobycie za granicą.

Atrakcyjną ofertą są wreszcie treningi kulturowe organizowane częściowo lub w całości w kraju kultury docelowej [Elsen, Pollet, Develtere 2007, s. 15]. Bywają one albo integralną częścią kursów językowych, albo przybierają formę osobnego programu przystosowanego do potrzeb adresatów. Treningi takie mogą być na przykład elementem przygotowania studentów lub pracowników do dłuższego pobytu za granicą. Wiele uczelni i stosunkowo nieliczne firmy również po zakończeniu szkolenia zapewniają wyjeżdżającym stały mentoring w kraju docelowym. Doradztwo w tym zakresie niewątpliwie sprzyja szybszej adaptacji w obcym środowisku kulturowym.

4. Wybrane metody i narzędzia stosowane w procesie rozwijania kompetencji interkulturowej

Dobór metod i narzędzi szkoleniowych stosowanych w procesie rozwijania kompetencji interkulturowej w znacznym stopniu zależny jest od uwarunkowań czasowych, lokalowych, budżetowych i kulturowych. Najlepsze rezultaty przynosi łączenie tradycyjnych form przekazu wiedzy, jak publikacje, wykłady, konwersatoria czy seminaria, z bogatymi możliwościami multimediów i internetu. Bardzo przydatne w praktyce szkoleniowej jest również wykorzystanie różnego rodzaju ćwiczeń, *case studies*, gier oraz testów.

Przed rozpoczęciem jakiegokolwiek rodzaju szkolenia kulturowego i/lub po jego zakończeniu warto sprawdzić poziom rozwoju kompetencji interkulturowej uczestników[3]. Niektóre firmy przeprowadzają także testy psychologiczne oceniające predyspozycje pracowników ubiegających się o wyjazd do pracy za granicą. Działania takie pozwalają na zdiagnozowanie kulturowej wrażliwości kandydatów, ocenę ich zdolności do adaptacji w nowych sytuacjach, odporności na stres i innych czynników, które mogą pomóc w określeniu, jak badana osoba poradzi sobie z szokiem kulturowym [Marx 2000, s. 278]. Testy sprawdzające poziom rozwoju kompetencji interkulturowej sprzyjają − podobnie jak na przykład w przypadku kursu językowego − optymalnemu dostosowaniu treści dydaktycznych, a po zakończeniu szkolenia: ocenie postępów i jakości kursu.

Podczas szkoleń warsztatowych trenerzy chętnie sięgają po różnorodne ćwiczenia[4] i studia przypadków[5] ilustrujące teoretyczne treści nauczania. Niezmiernie ważnym komponentem takich działań jest na przykład moduł ćwiczeń prowadzących do zdefiniowania i zrozumienia własnej tożsamości kulturowej; dopiero taka autorefleksja pozwala bowiem otworzyć się na inne kultury. Świetnym materiałem do analizy mechanizmów stereotypizacji i niebezpieczeństw z nią związanych mogą być nie tylko „poważne" *case studies,* które obrazują sytuacje w życiu zawodowym, lecz również dowcipy etniczne, fragmenty filmów, kreskówek lub utworów literackich, które mogą być atrakcyjnym urozmaiceniem szkoleń, niekiedy bardziej przemawiającym do wyobraźni odbiorców.

Wysoko rozwinięte technologie umożliwiają obrazowe i zintegrowane przekazywanie treści interkulturowych za pomocą nośników multimedialnych. Przykładem takiego oprogramowania do nauki języka branżowego z uwzględnieniem kulturowych aspektów komunikacji jest z pewnością prezentowana na tej konferencji *Plurilingua/Com-In-Europe,* której moduły mogą być wykorzystywane jako zarówno materiał dydaktyczny podczas zorganizowanego kursu językowego, jak również jako narzędzie do samodzielnej nauki [Słabicka (red.) 2003, s. 53-65]. Treści kulturowe są tam wkomponowane nie tylko w formie opisowej, lecz także w różnorodnych interaktywnych ćwiczeniach, które pomagają w utrwaleniu i przyswojeniu tego materiału.

Szerokie możliwości kształcenia kompetencji interkulturowej stwarza internet. W ostatnich latach powstało wiele platform edukacyjnych − albo *stricte* informa-

---

[3] Np. *Worldmindedness Scale*, *Intercultural Anxiety Scale* czy jedno z najnowszych narzędzi pomiarowych, jakim jest *Intercultural Development Inventory* M. Bennetta, który również zdefiniował sześć faz rozwoju kompetencji interkulturowej (od etapów etnocentrycznych, czyli zaprzeczenia, obrony i minimalizacji, po etapy etnorelatywistyczne, czyli akceptację, adaptację i integrację) − więcej na ten temat w: [Gillert i in., s. 29-32].

[4] Np. ćwiczenia proponowane w: [Hofstede, Pedersen, Hofstede 2002] lub też rodzaje ćwiczeń opisane w: [Bolten 2004]

[5] Interesujące *case studies* przedstawiono np. w: [Gesteland 2000], jak również w: [Hampden-Turner, Trompenaars 2002].

cyjnych, przedstawiających usystematyzowaną wiedzę na temat poszczególnych kultur, albo bardziej rozbudowanych − oferujących na przykład gry *on-line*, fora dyskusyjne, konkursy/quizy, porównywanie wybranych kultur z rozbiciem na różne ich aspekty, przeprowadzanie analiz i testów, które umożliwiają ocenę indywidualnego profilu kulturowego i ocenę poziomu kompetencji kulturowych [Simons, s. 1-2]. Zasoby wielu portali są zazwyczaj w całości lub w dość dużej części dostępne dla wszystkich użytkowników sieci[6], możliwości korzystania z pozostałych bywają ograniczane albo wykupem licencji, albo warunkiem przynależności do danej organizacji lub firmy[7]. Platformy są na bieżąco aktualizowane i rozbudowywane w zależności od potrzeb i sugestii adresatów.

Sieć może być również wykorzystywana jako bogaty zasób materiałów do analizy wybranych aspektów kulturowych − ciekawe rezultaty daje chociażby analiza porównawcza stron internetowych, których kształt w wielu wypadkach bywa silnie uwarunkowany normami i wartościami przeważającymi w kulturze danego kraju lub regionu.

Podczas warsztatów interkulturowych warto rozważyć aktywizację uczestników przez udział w grach symulacyjnych[8]. O możliwości realizacji takiego przedsięwzięcia decyduje wszelako stopień spontaniczności danej grupy i jej skład hierarchiczny.

Reasumując, zaznaczyć jednak należy, że przygotowanie w postaci najlepszych szkoleń czy materiałów informacyjnych to nie wszystko. Proces nabywania kompetencji interkulturowych trwa bowiem całe życie, a szkolenia ułatwiają jedynie pokonanie pewnych etapów tego rozwoju. Człowiek posiadający silną wrażliwość kulturową potrafi łatwiej dostrzegać, rozumieć i interpretować kulturowe uwarunkowania zjawisk społecznych w codziennych sytuacjach, w polityce, w sztuce czy w kontaktach biznesowych. Kompetencje w tym zakresie są niewątpliwie jedną z najważniejszych przesłanek sukcesu w erze globalizacji.

Literatura

Bolten J., *Typologie der interkulturellen Übungen. Übungsleitfaden,* Interculture.de/ Universität Jena, 2004.

Elsen B., Pollet I., Develtere P., *Compass for Intercultural Partnerships*. *A Thought Provoking Book to Deploy the Integration of Cultures as a Source of Welfare and Tolerance in a Glocalising World,* Leuven University Press, Leuven 2007.

Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

[6] Np. executiveplanet.com, www.kwintessential.co.uk, www.ikkompetenz.thueringen.de, www.olyfran.org , www.how-to-bow.com i in.

[7] Np. www.culturalnavigator.com − platforma opisana w: [Merz-Christiansen] .

[8] Np. ćwiczenia proponowane w: [Gillert, s. 89-96] lub gra symulacyjna *Wieże dla Derdian*, opisana w [Hampden-Turner, Trompenaars 2005, s. 276-282]; inne przykłady symulacji opisano w [Hofstede, Pedersen, Hofstede 2002; Thiagarajan 2006].

Gillert A. i in., *Uczenie się międzykulturowe,* http://www.youth-knowledge.net/INTEGRATION/TY/Publications/tkits/tkit4/polish/tkit4_polish.pdf.
Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Siedem wymiarów kultury,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo,* Akademia Ekonomiczna, Kraków 2005.
Hofstede G.J., Pedersen P.B., Hofstede G., *Exploring Cultures*, Intercultural Press, Boston 2002.
Marx E., *Przełamywanie szoku kulturowego kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
Merz-Christiansen U., *The Cultural Navigator: A Global Approach To Management Development and Multicultural Teambuilding*, http://www.dialogin.com.
Simons G.F., *Online! The challenge for Interculturalists & Diversity Specialists,* http://www.diversophy.com/gsi/Articles/0nline.pdf.
Słabicka M. (red.), *Multimedialne nauczanie języków obcych dla kadry kierowniczej w projekcie LEOMEP-Multi. Podejście interkulturowe,* Wyd. I-Bis, Wrocław 2003.
Światowy G., *Język podstawą komunikacji marketingowej w Europie wielu kultur,* [w:] M. Słabicka (red.), *Multimedialne nauczanie języków obcych dla kadry kierowniczej w projekcie LEOMEP--Multi. Podejście interkulturowe,* Wyd. I-Bis, Wrocław 2003.
Thiagarajan S., *BARNGA: A Simulation Game on Cultural Clashes*, Intercultural Press, Boston 2006.

INTERCULTURAL EDUCATION FOR MANAGERS

Summary

Efficiency of international business activities is strongly related to flexibility and adaptive skill of managers in dealing with foreign cultures. It is therefore important to provide managerial staff with suitable training of intercultural competence. The paper presents selected strategies for training managers to deal with variety of cultural contexts. Those methods are based on integration of intercultural elements into academic-level studies and inservice training, in the form of workshops, lectures, training and education using multimedia and online resources.

Mgr Małgorzata Słabicka (malgorzata.slabicka@handlowa.eu) jest wykładowcą interkulturowości w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu; od lat prowadzi szkolenia z zakresu komunikacji międzykulturowej w Polsce i za granicą, między innymi w Niemczech i w Belgii. Absolwentka filologii germańskiej na Uniwersytecie Wrocławskim, studiowała również na Uniwersytecie im. Humboldta w Berlinie. Ma bogate doświadczenia w dziedzinie realizacji międzynarodowych projektów unijnych, nauczania bilingwalnego, multimedialnego oraz dydaktyki języków obcych. Jest też współautorką polskich wersji multimedialnego programu *Plurilingua* do nauki języka biznesowego niemieckiego i niderlandzkiego. Jej dorobek translacyjny obejmuje kilkadziesiąt przekładów literackich, naukowych i komercyjnych. Wielopłaszczyznowa działalność zawodowa, liczne podróże oraz fascynacja zagadnieniami interkulturowości znalazły odbicie w pracy badawczej, która skupia się przede wszystkim na kulturach biznesowych Zachodu i Dalekiego Wschodu.