

Przemysław Paweł Grzybowski

## Produkt, czy sprzedawca? – Edukacja międzykulturowa a migracje zarobkowe i kontakty biznesowe

*Emigracja, opuszczenie bliskiego miejsca – miejsca urodzenia i wychowania, z wielu powodów bywa lepszą alternatywą niż status quo. Emigrantów nie zawsze spotyka przykry los, za to często mają ciekawe życie i możliwość awansu zawodowego. (...) W świecie globalizacji, Internetu, granice tracą ważność, emigracja staje się naturalnym formatem, a wolny człowiek ma prawo wybrać najlepszy dla siebie dom'.*

Szewach Weiss

Emigracja zarobkowa, zwłaszcza na dłużej, stanowi traumatyczne przeżycie dla migranta, członków jego rodziny – a także dla współpracowników, sąsiadów, znajomych... Odmienność zastanych wzorów kultury przyjmującej zwykle utrudnia nie tylko stosunki społeczne w sferze prywatnej, ale również w miejscu pracy. Masowość migracji zarobkowych wynikająca z otwarcia granic i przemian ekonomicznych skłaniających coraz więcej osób do poszukiwania lepszych warunków pracy i płacy poza własnym krajem, jest wyzwaniem dla autorów koncepcji edukacji międzykulturowej. Chodzi tu nie tylko o poszukiwanie dróg rozwiązywania problemów z integracją społeczno-kulturową w kraju przyjmującym, przygotowanie ludzi do tak poważnej zmiany warunków życia, na zasadzie kształtowania ich kompetencji międzykulturowej, oraz otwarcia na odmienność choćby tylko w układach „sprzedający – kupujący”. Problem ten jest coraz częściej zauważany w międzynarodowych koncernach przemysłowych, np. przez doradców zawodowych i menedżerów odwołujących się w swej pracy do edukacji międzykulturowej. Zróżnicowanie kulturowe może bowiem stanowić problem mający negatywny wpływ na zyski przedsiębiorstwa – jednak odpowiednio wykorzystane, może też być jego atutem.

Emigracja zarobkowa jest sposobem na życie coraz większego grona Polaków. Krystyna Iglicka – ekonomistka i ekspert do spraw demografii w Centrum Stosunków Międzynarodowych, mówi: „Mój własny przykład: między podwarszawskimi Wawrem a Radością, na odcinku 15 km, w ciągu zaledwie pół roku swoje biznesy zwinęło 25 znanych mi usługodawców. Przenieśli się do Irlandii, Wielkiej Brytanii. Wyjechał chłopak, u którego zamawiałam pizzę. Potem wyjechał blacharz i zamknął warsztat, w którym naprawiałam auto. Nie ma już fryzjera. Ogrodnik, który dbał o mój ogród, też wyjechał. Ściągnął go nasz wspólny znajomy architekt krajobrazu”<sup>2</sup>. Jednocześnie, miejsce emigrujących stopniowo zaczynają zajmować przybysze z innych stron świata, bowiem zapotrzebowanie na ręce do pracy (zwłaszcza na warunkach nieodpowiadających Polakom) stale rośnie. W polskim sektorze budowlanym brakuje 120-150 tys. pracowników, około 100 tys. brakuje w handlu. Poszukiwani są też marynarze (ok. 40 tys.) i pracownicy spółek górniczych (ok. 15 tys.). Jednymi z pierwszych legalnie sprowadzonych do Polski imigrantów zarobkowych są Wietnamczycy – stu w maju 2008 roku. Jeśli projekt realizowany przez firmę WorkService powiedzie się, zapowiada się sprowadzenie kolejnych Wietnamczyków – czeka ich w kolejce ponad tysiąc<sup>3</sup>.

Masowe ruchy cudzoziemskich pracowników to poważny problem dla krajów otwartych na ich przyjmowanie. Przykładem takich środowisk jest Wielka Brytania, gdzie „(...) liczba niewykwalifikowanych nauczycieli w brytyjskich szkołach państwowych wzrosła pięciokrotnie, odkąd do władzy doszła Partia Pracy. Dwie trzecie to obcokrajowcy, których szkoły zmuszone były zatrudnić, gdy brytyjscy nauczyciele zaczęli masowo porzucać pracę”<sup>4</sup>. Brytyjski filmowiec Ken Loach (z Paulem Lavertym nakręcił dyskusyjny film POLAK POTRZEBNY OD ZARAZ, ukazujący zjawisko determinacji życiowych decyzji przez system społeczny), w odniesieniu do imigrantów zarobkowych w swoim kraju ujawnia szeroki kontekst tego zjawiska: „W prawicowych gazetach codziennie pojawiają się artykuły nawołujące do wrogości wobec przyjezdnych. Autorzy obwiniają ich o zabieranie «naszych» przywi-

1 S. Weiss, *W drodze*, [w:] *Dom i ojczyzna. Dylematy wielokulturowości*, D. Lalak (red.), Warszawa 2008, s. 39.

2 Za: M. Bunda, *Dziura po emigrantach*, „Polityka” 2006, z 15 lipca, s. 5. – Szerzej o społecznych migracjach Polaków: M. Bunda, *Rzeczpospolita Brytyjska*, „Polityka” 2006, z 17 czerwca, s. 4-12; W. Danilewicz, *Wybrane uwarunkowania migracji zagranicznej młodych Polaków*, [w:] *Dom...*, D. Lalak (red.), op. cit., s. 279-289.

3 R. Kiewlicz, *Pracownicy z Wietnamu zastąpią w Polsce Polaków*, „Polska – The Times” 2008, z 17 kwietnia, s. 5.

4 A. Freań, *Nauczyciele z zagranicy uczą młodych Brytyjczyków*, „Polska – The Times” 2008, z 17 kwietnia, s. 9.

lejów, «naszych» łóżek w szpitalach, i ławek w «naszych» szkołach. Wniosek wydaje się tym dziennikarzom oczywisty – niech oni się wynoszą. A pracodawcy o prawicowych poglądach lubią zatrudniać cudzoziemców. Tu tkwi hipokryzja prawicy – wyrzucić, ale wcześniej wykorzystać<sup>5</sup>.

Jednocześnie, przy świadomości, że nie wszystkich imigrantów uda się zachęcić lub skłonić do powrotu do miejsc pochodzenia, normą stają się praktyki asymilacyjne: „Przez długi czas od emigrantów żądano, aby porzucili swój tradycyjny styl życia i przyjęli wzorce dominujące w społeczeństwie, w którym się osiedlili. Te żądania odnosiły się niekiedy do nieistotnych drobiazgów, jak słynny «test krykieta» zaproponowany (w 1990 r.) przez lorda Tebbita, jednego z przywódców Partii Konserwatywnej. Według niego o pełnym zintegrowaniu imigrantów ma świadczyć to, że kibicują oni Anglii w meczach przeciwko drużynie kraju swego pochodzenia (np. Pakistanu)»<sup>6</sup>.

Problem jednak w tym, że w środowiskach bardzo zróżnicowanych kulturowo od pokoleń, niezwykle trudno jest dziś ustalić, który wzór kulturowy jest rdzenny, a który nabyty, tak więc inicjatywy takie jak test krykieta mają małą rację bytu wobec mnogości identyfikacji. W tej samej bowiem Wielkiej Brytanii, np. curry jest dziś wymieniana przez Brytyjski Urząd do spraw Turystyki jako typowo brytyjska potrawa, co jeszcze kilkadziesiąt lat temu wywołałoby skandal<sup>7</sup>.

### Od stresu akulturacyjnego do dyskryminacji

Po przybyciu do nowego kraju zatrudnienia, imigrantów czeka integracja z zastanym środowiskiem, adaptacja do nowych warunków życia, poprzez nabywanie (lub w przypadku reakulturacji przypominanie sobie) funkcjonujących tu norm, wartości, schematów zachowań itp.<sup>8</sup> Prowadzi to do pojawienia się **stresu akulturacyjnego**, wcześniej zwanego też **szokiem kulturowym**, który według Stephena Bochnera „(...) obejmuje funkcjonowanie psychiczne, fizyczne oraz społeczne człowieka i jest rezultatem napotykanym w kulturze

przyjmującej trudności, a jego istotą staje się doświadczanie negatywnych emocji, które kumulując się, owocują pogorszeniem ogólnego samopoczucia i satysfakcji z życia i co za tym idzie całości funkcjonowania człowieka»<sup>9</sup>. Proces wychodzenia ze stresu jest długotrwały i trudny, nie dziwi więc fakt, że w łonie mniejszości kulturowych wywodzących się z imigracji pojawiają się głosy nieprzychylnie integracji, ujawniające jej braki, czy wręcz niemożność. Opisano je w książce Necli Kelek *UTRACENI SYNOWIE*, której autorka wywodząca się z 2,5-milionowej społeczności tureckiej w Niemczech sugeruje, że oto zamiast zintegrowanego kulturowo społeczeństwa niemieckiego, można mówić raczej o istnieniu rządzącego się własnymi prawami, równoległego społeczeństwa mniejszości etnicznych, funkcjonujących na zasadzie getta<sup>10</sup>. Drastycznym przykładem obecności źle zintegrowanych imigrantów zarobkowych oraz ich potomków są częste zamieszki we Francji<sup>11</sup>.

Wobec powyższego nie dziwi fakt, że problemami szoku kulturowego interesują m.in. menedżerowie na co dzień zajmujący się poprawianiem wydajności i atmosfery pracy w zatrudniających ich przedsiębiorstwach, a różnice między kulturami stają się poważnym tematem debat w sferze biznesu. Jeśli bowiem zróżnicowanie kulturowe jest nieuniknioną perspektywą każdego społeczeństwa, to w sprzedaży należy ten fakt uwzględnić, przygotowując pracowników w podobny sposób, jak przygotowuje się do wypuszczenia na rynek nowy produkt. Upraszczając można by stwierdzić, że granica między produktem a sprzedawcą przygotowywanym do sprzedawania towarów, czy usług zaczyna się w tym kontekście zacierać. Sprzedawca sam jest bowiem poddawany odpowiedniemu przygotowaniu, wręcz swoistej edukacyjnej i marketingowej „obróbce”, której podstawę stanowi chęć zwiększenia zysku.

John Mole, charakteryzując wzorce i bariery kulturowe w europejskich przedsiębiorstwach, zwraca uwagę na podstawowe elementy rzeczywistości, z którymi pracownik wywodzący się z obcego kręgu kulturowego może mieć i zwykle miewa problemy: stosunek do kobiet, odmienne warunki funkcjonowania sfery gospodarczej (co przekłada się m.in. na żądania płacowe i socjalne, czy niezrozumienie prawa), postawy wobec ludzi z obcych kręgów kulturowych (wręcz stereotypowe, odwieczne napięcie Wschód – Zachód; Północ – Południe itp.), model organizacji pracy i przywództwa,

5 K. Kwiatkowski, K. Loach, P. Laverty, *Elastyczność emigranta*, „Gazeta Wyborcza” 2008, do datek „Wysokie Obcasy”, z 15 marca, s. 119.

6 A. Sen, *Czy multikulti jest OK?*, „Gazeta Wyborcza” 2006, z 4-5 marca, s. 20.

7 Patrz: *Ibidem*.

8 Patrz: E. Kownacka, *Psychologiczne funkcjonowanie migrantów*, [w:] M. Piegat-Kaczmarzyk, Z. Rejmer-Ronowicz, B. Smoter, E. Kownacka, *Podejście wielokulturowe w doradztwie zawodowym. Praktyczny poradnik dla doradcy zawodowego pracującego z klientem odmiennym kulturowo*, Warszawa 2007, s. 31.

9 E. Kownacka, *Psychologiczne...*, op. cit., s. 32.

10 Szerzej na ten temat: A. Tyszecka, *W Marxdoh, tureckiej wiosce*, „Polityka” 2006, z 27 maja, s. 60-61.

11 Szerzej na ten temat: P.P. Grzybowski, *Edukacja europejska – od wielokulturowości ku międzykulturowości*, Kraków 2007, s. 199-246.

specyficzny język pełen przysłów, powiedzonek i zbitek słownych, etykieta i formy zachowania w określonych sytuacjach (charakterystyczny humor i mowa ciała, zachowywanie dystansu, punktualność itp.), granice między życiem prywatnym i zawodowym itp.<sup>12</sup> Autor podkreśla, że kluczowe znaczenie w tym względzie ma niezbędny do rozpoznania i przyswojenia tzw. **kulturowy trójkąt**:

- komunikacja (język, komunikacja niewerbalna oraz zachowania niosące wiadomości o oczekiwaniach i przeświadczeniach);
- organizacja (zwłaszcza zestaw poglądów jednostki na temat organizacji, planowania, informowania o pracy oraz roli w niej);
- model przywództwa (wiedza, kto posiada władzę, na czym się ona opiera i jak ją można zdobyć)<sup>13</sup>.

Richard R. Gesteland – specjalista w zakresie różnic kulturowych w biznesie, formułuje dwie żelazne **reguły** mające wpływ na stosunki międzyludzkie w interesach: 1) w biznesie międzynarodowym oczekuje się, że sprzedawca dostosuje się do nabywcy, oraz, że 2) przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów<sup>14</sup>. Autor zwraca uwagę, że czy tego się chce, czy nie, także w świecie biznesu występuje tzw. **wielki podział kultur**:

- stosunek do partnerstwa w transakcjach
- kultury protransakcyjne – skandynawskie i inne germańskie kraje europejskie, kraje Ameryki Północnej, Australia i Nowa Zelandia;
- kultury umiarkowanie protransakcyjne – Wielka Brytania, Republika Południowej Afryki, romańskie kraje europejskie, kraje środkowo- i wschodnioeuropejskie, Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk, Hongkong, Singapur;
- kultury propartnerskie – kraje świata arabskiego, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich;
- stosunek do statusu społecznego, hierarchii i władzy
- kultury ceremonialne – większość krajów europejskich i azjatyckich, kraje basenu Morza Śródziemnego i świata arabskiego, kraje latynoamerykańskie;

- kultury nieceremonialne – Australia, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone, Kanada, Dania, Norwegia, Islandia;
- stosunek do czasu i harmonogramów
- kultury monochroniczne – nordyckie i inne germańskie kraje europejskie, kraje północnoamerykańskie, Japonia;
- kultury umiarkowanie monochroniczne – Australia i Nowa Zelandia, Rosja i większość krajów wschodnioeuropejskich, kraje południowo-europejskie, Singapur, Hongkong, Tajwan, Chiny, Korea Południowa, Republika Południowej Afryki;
- kultury polichroniczne – kraje świata arabskiego, większość krajów afrykańskich, kraje latynoamerykańskie, kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej;
- stosunek do niewerbalnych sposobów zachowania
- kultury bardzo ekspresyjne – romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie;
- kultury o zróżnicowanej ekspresyjności – Stany Zjednoczone, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, kraje wschodnioeuropejskie, kraje południowoazjatyckie, kraje afrykańskie;
- kultury powściągliwe – kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, nordyckie i inne germańskie kraje europejskie.

Tożsamość pracodawcy, pracownika, partnera w interesach, czy po prostu sprzedawcy lub kupującego pociąga za sobą określone zachowania. Świadomość ich istnienia lub brak takiej świadomości, ułatwia nawiązywanie kontaktów i komunikację, lub – wprost przeciwnie – prowadzi do napięć i konfliktów, które początkowo mogą się wydawać mało istotnymi elementami życia społecznego, jednak z dalszej perspektywy mogą stanowić przyczynę poważnych zaburzeń społecznych, a przynajmniej niższych zysków<sup>15</sup>. W wielu przypadkach, nieporozumienia kulturowe prowadzą do dyskryminacji pracowników, co niekiedy kończy się wręcz processami sądowymi. Dyskryminacja w tym kontekście może mieć formę bezpośrednią (zjawisko nierównego traktowania kogoś ze względu na jego pochodzenie, ograniczanie czy zaniżanie wynagrodzeń w stosunku do innych pracowników, poni-

12 Patrz: J. Mole, *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, przekł. M. i T. Ronikier, Warszawa 2000.

13 Patrz: ibidem, s. 265-270; por.: R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, przekł. H. Malarecka-Simberowicz, Warszawa 2000, s. 68-117.

14 Patrz: R.R. Gesteland, *Różnice...*, op. cit., s. 16.

15 Patrz: ibidem, s. 18-117. Podobną klasyfikację tzw. „wielkich wymiarów kultury” opracowali Richard M. Steers i Luciana Nardon. Szerzej na ten temat oraz o pracy doradców zawodowych w środowiskach zróżnicowanych kulturowo: D. Cieślakowska, E. Kownacka, E. Olczak, A. Paszkowska-Rogacz, *Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe*, Warszawa 2006; H. Dołęga-Herzog, T. Herzog, M. Rosalska, A. Wawrzonek, *Praca w Polsce – dobry start. Ankieta rejestracyjna dla obcokrajowców. Podręcznik dla doradcy*, Warszawa 2007, s. 10-14.

żanie, wykorzystywanie nieuregulowanej sytuacji prawnej itp.) lub pośrednią (narzuconą odgórnie np. przez politykę korporacji finansowej). Dyskryminację stanowi również jej zamiar lub polecenie, czyli działania zakładające lub zachęcające do naruszania zasady równego traktowania; jak również zachowania, których celem lub skutkiem jest pogwałcenie godności człowieka, stworzenie atmosfery zastraszania, wrogości, poniżenia, czy upokorzenia (np. molestowanie)<sup>16</sup>.

### Nadzieja w edukacji

Istnieje wiele projektów edukacyjnych, których celem jest ułatwianie kontaktów i integracji w środowiskach zróżnicowanych kulturowo. Twórcy większości z nich z pewnością nie mieli i nie mają na celu ułatwiania przedsiębiorcom powiększania zysków dzięki walce ze stereotypami i uprzedzeniami, ułatwianiu rozumienia obcych wzorów kulturowych itp. – choć niewątpliwie korzyści takie mogą stanowić swoisty „produkt uboczny” tego rodzaju działań edukacyjnych (przy czym im młodszy są ich adresaci, tym lepiej).

W Szwecji jeszcze kilkadziesiąt lat temu za humanitarny obowiązek każdego przyzwoitego człowieka uchodziła adopcja dziecka z najuboższych krajów. Wszystkich chętnych przygotowywano jednak powierzchownie i nie zawsze skutki tego niewątpliwie trudnego procesu odpowiadały założeniom akcji. Dzisiaj są tu wdrażane programy socjalne np. dla osieroconych dzieci i uchodźców kurdyjskich, umożliwiające integrację<sup>17</sup>. W wielu krajach, coraz większym zainteresowaniem cieszą się kampanie medialne, mające na celu uświadamianie obecności w środowisku przedstawicieli mniejszości kulturowych i wyczulenie społeczeństwa przyjmującego na ich problemy. W Polsce właśnie temu służy kampania JESTEM POLKĄ / JESTEM POLAKIEM zorganizowana przez Związek Gmin Wyznaniowych Żydowskich w RP<sup>18</sup>.

W sferze publicznej, popularność zdobywają poradniki dla turystów i wyjeżdżających, dotyczące kontaktów z cudzoziemcami – jak słynna seria PORADNIKÓW KSENOFOBA wydawnictwa Adamantan<sup>19</sup>, czy jej *quasi* odpowiedniki w prasie codziennej<sup>20</sup>. Uczelnie wyższe w wielu krajach uzupełniają swoje programy kształcenia o elementy treningów międzykulturowych<sup>21</sup>, oraz współuczestniczą w tworzeniu wyspecjalizowanych instytucji np. przygotowujących imigrantów do podjęcia pracy itp.<sup>22</sup> W przygotowaniu do międzykulturowych kontaktów, kładzie się nacisk na takie elementy jak: język środowiska przyjmującego (ze zwróceniem uwagi na lokalne charakterystyczne wyrażenia odbiegające od języka literackiego); kultura (ze zwróceniem uwagi na specyfikę wzorów kulturowych od przepisów ruchu drogowego, po zachowanie przy stole); możliwe trudności w kontaktach osobistych wynikające choćby tylko ze stereotypów, uprzedzeń, zaszłości historycznych itp. W każdym z tych obszarów chodzi o wdrażanie do międzykulturowego uczenia się, kształtowanie kompetencji międzykulturowej, co może pomóc w radzeniu sobie podczas migracji oraz w kontaktach z imigrantami w kraju przyjmującym.

Międzykulturowe uczenie się to proces indywidualnego rozwoju, wiążący do następstw istotnych dla całej społeczności, w której funkcjonuje jednostka. Polega na stopniowym osiąganiu lepszego rozumienia siebie i innych, oraz zdawaniu sobie sprawy ze zróżnicowania i relatywizmu kulturowego. W procesie tym człowiek mniej lub bardziej świadomie koncentruje się na budowaniu i zmienianiu indywidualnej tożsamości, dostrzeganiu zmian znaczeń oraz akceptowaniu napięć i sprzeczności w otaczającej rzeczywistości. Poznając siebie i poszerzając własne możliwości działania, stopniowo osiąga większą zdolność radzenia sobie w różnych sytuacjach. W wyniku konfrontacji z odmiennymi normami, skalami wartości, zachowaniami itp.,

16 Patrz: B. Sadowska, *Tworzenie jakości zespołu wielokulturowego w środowisku pracy*, [w:] *Zatrudnianie migrantów w Polsce – prawo i praktyka. Pakiet informacyjny dla pracodawców*, K. Szyniszewska (red.), Warszawa 2008, s. 40-42.

17 Patrz: E. Nowakowska, H. Zymler-Svantesson, *Nie dotykajcie naszych blondynek*, „Polityka” 2000, z 9 września, s. 68-70.

18 Szerzej na ten temat: A. Wójcińska, *Być na 200%*, „Polityka” 2008, z 15 marca, s. 116-121; [www.wielkimaalenarody.eu](http://www.wielkimaalenarody.eu) [30.03.2008].

19 Do tej pory ukazało się kilkanaście tytułów – ich kompletna lista dostępna jest w: P.P. Grzybowski, *Edukacja międzykulturowa – przewodnik. Pojęcia – literatura – adresy*, Kraków 2008.

20 Patrz np.: B. Sołczyk, *Praca w Hiszpanii. Sjesta, płotki i maniana, czyli jak Polakom pracuje się na Półwyspie Iberyjskim*, „Dziennik” 2008, dodatek „Praca, rozwój, kariera” z 21 kwietnia, s. 2-3.

21 Szerzej na ten temat: I. Waulina, *Kształcenie w zakresie kompetencji międzykulturowych na poziomie szkoły wyższej w Federacji Rosyjskiej*, [w:] *Dom...*, D. Lalak (red.), op. cit., s. 358-366.

22 Szerzej na ten temat: *Międzykulturowe Centrum Adaptacji Zawodowej. Raport 2006-2008*, Kulesza M. (red.), Warszawa 2008; D. Madej, J. Oniszczyk, Z. Rejmer-Ronowicz, B. Smoter, E. Kownacka, *Międzykulturowy Ośrodek Doradztwa Zawodowego... od koncepcji do realizacji*, Warszawa 2007.

zaczyna postrzegać rzeczywistość z innych punktów widzenia, rozszerzając swój dotychczasowy wachlarz zachowań, aby w ten sposób dostosować się do modeli zachowań obowiązujących w innych kulturach (np. kulturze kraju przyjmującego). Sprzyja temu rozwijanie postawy otwartości na inne kultury, umiejętności poznawania nowych środowisk, zdolności adaptacji zachowania do warunków kontaktu z innymi, poprzez wykraczanie poza wzajemne stereotypy<sup>23</sup>. Proces ten warunkują następujące okoliczności:

- decentracja – odnoszenie się z dystansem wobec siebie oraz stwierdzenie swej odrębności i niepowtarzalności jako jednostki będącej nosicielem cech narodowych, etnicznych, religijnych, zawodowych, instytucjonalnych itp.; pozwala to na relatywizację dokonywanych obserwacji Innych;
- odkrywanie pola odniesienia wobec Innych – penetracja systemów kulturowych Innych i poznawanie ich od wewnątrz; wejście w racjonalność Innego (co wcale nie musi się wiązać z jej bezrefleksyjną i bezkrytyczną akceptacją);
- mediacja\negocjacja kulturowa – przy założeniu, że kody kulturowe partnerów interakcji zawierają elementy sprzeczne lub wykluczające się, dążenie do osiągnięcia kompromisu w sferze zachowań i wyrażania wartości, przy jednoczesnym poszanowaniu tożsamości kulturowej partnerów<sup>24</sup>.

**Kompetencja międzykulturowa**, to zespół cech nabywany w ramach międzykulturowego uczenia się:

- praktyczna umiejętność decentracji (zdawania sobie sprawy z możliwości „dekonstrukcji” postaw i innych elementów osobowości, które uniemożliwiają człowiekowi pojmowanie Innego wraz z jego różnicami – pozwala to w odniesieniu do reprezentacji, ocen i zachowań brać pod uwagę nie tylko samego siebie);
- nietraktowanie różnicy jako cechy wykluczającej;
- zdawanie sobie sprawy z istnienia:

- poziomów sytuacji międzykulturowej (na odpowiednich poziomach dochodzi do ujawnienia się określonych postaw, związanych z nimi zachowań i oporu);
- problematyczności sytuacji międzykulturowej (że nie jest to tylko sprawa zachowań w ramach reguł dobrego wychowania, lecz praktyka bardziej skomplikowana)
- relatywizmu kulturowego (przyznawanie poszczególnym kulturom prawa istnienia i uniemożliwianie ich hierarchicznego wartościowania);
- różnic kulturowych utrudniających, a niekiedy wręcz uniemożliwiających bezkonfliktowe kontakty;
- w sytuacji problemowej, umiejętność:
  - dynamizowania własnej kultury w celu rozwiązywania pojawiających się konfliktów i problemów – zaś w przypadku niemożności znalezienia wyjścia, umiejętne odwoływanie się do rozpatrywanych rozdzielnie wartości transcendentnych;
  - dostrzegania w drugim człowieku ostatecznego celu, a nie środka do jego rozwiązania (co wiąże się z umiejętnością dokonywania wyboru między wartościami związanymi z własną kulturą, a dobrem ogółu);
  - wychodzenia poza krąg Ja i My;
  - niewykorzystywania różnicy jako pretekstu do zamykania się na środowisko;
  - gwarantowanie w sposób naturalny wolności jednostki i jej mobilności kulturowej<sup>25</sup>.

We współczesnym doradztwie zawodowym jedną z najistotniejszych kategorii pojęciowych staje się **zarządzanie różnorodnością** – będące kompleksowym procesem rozwoju organizacji lub instytucji, z założenia angażującym wszystkich pracowników i wszystkim przynoszącym korzyści. Jest to proces, który „(...) prowadzi do niekwestionowanego uznania, dostrzegania i implementowania różnorodności. Jego podstawą jest przeświadczenie, że różnorodność pracowników nie jest problemem sprowadzanym do kategorii: my – oni, z którym właściciel firmy czy kadra zarządzająca musi sobie poradzić, a wartością, która wzbogaca firmę. Właściwe zarządzanie różnorodnością zapewnia maksymalne wykorzystanie obecnych w firmie talentów i różnic między poszczególnymi pracownikami, a co się z tym wiąże alternatywnych sposobów postrzegania, myślenia i działania, zapewniając firmie

23 Patrz: A. Grima Camilleri, *Comme c'est bizarre! L'utilisation d'anecdotes dans le développement de la compétence interculturelle*, Strasbourg 2002, s. 55 i dalsze; *Uczenie się międzykulturowe. Pakiet szkoleniowy nr 4*, S. Martinelli, M. Taylor (red.), Strasbourg 2000, s. 14-30.

24 Patrz: M. Cohen-Emerique, *L'approche interculturelle auprès des migrants*, [en:] *L'intervention interculturelle*, G. Legault (eds.), Montréal – Paris 2000, p. 175-183. Szerzej na ten temat: M. Piegat-Kaczmarzyk, *Kompetencje międzykulturowe doradcy zawodowego*, [w:] M. Piegat-Kaczmarzyk, Z. Rejmer-Ronowicz, B. Smoter, E. Kownacka, *Podejście...*, op. cit., s. 39-43.

25 Patrz: C. Camilleri, *La communication dans la perspective interculturelle*, [en:] *Chocs de cultures: Concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, C. Camilleri, M. Cohen-Emerique (eds.), Paris 1989, p. 392-397.

przewagę konkurencyjną w myśl zasady: różne perspektywy – lepsze rozwiązanie<sup>26</sup>.

Z badań przeprowadzonych dla potrzeb Komisji Europejskiej wynika, że w 83% przedsiębiorstw wdrażających zarządzanie różnorodnością, zauważono jego pozytywny wpływ na politykę personalną i finansową; w 80% z nich zanotowano korzystne zmiany w organizacji pracy i w procesie rekrutacji; odnotowano też wzrost jakości usług (40%) i sprzedaży (25%). Przedstawiciele ośmiuset firm z Unii Europejskiej, stosujących zarządzanie różnorodnością, wskazali następujące korzyści płynące z realizacji tej strategii: wzrost prestiżu przedsiębiorstwa; wzrost motywacji i efektywności pracy; poprawa wizerunku i nowe szanse marketingowe; większe zadowolenie klientów; redukcja kosztów rekrutacji, absencji i utrzymania wykwalifikowanej kadry, co doprowadziło do większych zysków. W związku z powyższym, doradzający w sprawach rozwoju przedsiębiorstw, których kadra składa się z przedstawicieli wywodzących się ze środowisk zróżnicowanych kulturowo sugerują, by menedżerowie kształcili kompetencje tworzenia zespołów międzykulturowych i starali się planować strategię rozwoju swych przedsiębiorstw w oparciu o zasady zarządzania różnorodnością<sup>27</sup>. Jak zauważa Zuzanna Rejmer-Ronowicz: „Kultura jest jak soczewki w okularach, które zmieniają nasz sposób postrzegania świata, a których obecności na naszym nosie nawet nie czujemy. Różnice (między)kulturowe przejawiają się bowiem nie tylko w tym, jak się ubieramy, co jemy, czy też jakim językiem mówimy. Kultura, w której się wychowujemy w dużym stopniu determinuje również sposób komunikowania się z innymi, relacje ze współpracownikami, jak organizujemy sobie czas pracy, jak i jakie wyznaczamy sobie cele zawodowe oraz jakie zachowania – w konkretnych sytuacjach – uważamy za stosowne, a jakie nie. Zrozumienie tych różnic, uwrażliwienie się na nie – w przypadku, gdy pracuje się w kontakcie z klientem odmiennym kulturowo – jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu procesu doradczego<sup>28</sup>”.

Zarówno kształtowanie kompetencji międzykulturowej jak i realizowane przez pryzmat interesów przedsiębiorstwa zarządzanie różnorodnością, doskonale wpisują się w edukacyjne postulaty określone w raporcie edukacyjnym EDUKACJA JEST W NIEJ UKRYTY SKARB:

26 B. Sadowska, *Tworzenie jakości zespołu wielokulturowego w środowisku pracy*, [w:] *Zatrudnianie...*, K. Szyniszewska (red.), op. cit., s. 31.

27 Patrz: *ibidem*, s. 32-40.

28 Z. Rejmer-Ronowicz, *Najważniejsze różnice międzykulturowe*, [w:] M. Piegat-Kaczmarzyk, Z. Rejmer-Ronowicz, B. Smoter, E. Kownacka, *Podejście...*, op. cit., s. 11.

- uczyć się, aby wiedzieć – wiedza służy do (z)rozumienia zróżnicowanego kulturowo środowiska i ułożenia sobie stosunków z jego mieszkańcami;
- uczyć się, aby działać – wiedza służy, by zarówno indywidualnie, jak i w grupie współpracowników mieć odwagę oraz potrafić podejmować aktywność w zróżnicowanym (zwłaszcza obcym) kulturowo środowisku;
- uczyć się, aby żyć wspólnie, uczyć się współżycia z innymi – wiedza przekłada się na kompetencję międzykulturową i pomaga uczestniczyć w integracji społeczno-kulturowej;
- uczyć się, aby być – wiedza po prostu stanowi środek (warunek) przetrwania w środowisku zróżnicowanym kulturowo, zwłaszcza w nowych warunkach (np. podczas migracji)<sup>29</sup>.

Powyższe uwagi to przyczynek do głębszych refleksji nad kwestią uwzględniania zróżnicowania kulturowego w sferze biznesu. Niezależnie od uznania potrzeby edukacji międzykulturowej we współczesnych społeczeństwach, których przyszłości nie sposób wyobrazić sobie bez migracji, budzi się pytanie o granice sterowania człowiekiem w sferze handlu i usług, gdzie wręcz mechaniczne kształcenie w zakresie określonych kompetencji dla zysku, może zaprowadzić na ślepą ścieżkę ideologii...

**SUMMARY: Product or salesman? – Intercultural education, economic migration and business relations**

One of the frequent cause of foreign migration (permanent and temporary), is to improve an economic situation by finding well-paid job. Sometimes this kind of migration is characteristic for a particular professional group at work (for example, businessmen in the international industrial corporations, who own or are going to found foreign branches). Preparing for this kind of worker's departure is often associated with the need of participation in projects or courses based on the principles of education in terms of cultural diversity. They have to prepare for a contact with the differences, how to cope with very different cultural models. They should learn how to obtain intercultural competences and get the knowledge about diversity management.

□

29 Patrz: *Edukacja – jest w niej ukryty skarb*, J. Delors (red.), przekł. W. Rabczuk, Warszawa 1998.