

Inteligencja międzykulturowa

Nawet wieloletnia praca w międzynarodowym środowisku – w Europie, na Bliskim Wschodzie i w Azji – nie chroni przed czyhającymi pułapkami ani podstawowymi błędami związanymi z komunikacją i zarządzaniem międzykulturowym.

Ireneusz Zyzański

Ten artykuł to w dużej części refleksje nad tym, że nawet wieloletni ekspat może popełniać błędy związane z brakiem świadomości własnego kulturowego oprogramowania, oprogramowania ludzi wokół i skutecznych interfejsów komunikacyjnych. Będzie też o etapach przystosowania się do życia w innych krajach i o krzywej adaptacji, która zawsze występuje, a z której istnienia zarówno ekspaci, jak i HR-owcy często nie zdają sobie sprawy. W tekście słowo „ekspat” zostaje zawężone do świata korporacji i oznacza pracownika oddelegowanego przez firmę do pracy zagranicą.

Prawie zniszczona kariera

Zacznijmy od przykładu, jak przez międzykulturową ślepotę omal nie legła w gruzach kariera utalentowanego menedżera z Indonezji. Część programu rozwoju najlepszych talentów z różnych stron świata stanowiły roczne staże w naszej centrali w Szwajcarii. Było to bardzo nobilitujące przeniesienie, pracownik mógł znaleźć się w samym centrum wydarzeń, brać udział w ważnych, rozwijających go projektach, był obserwowany i oceniany przez najważniejszych ludzi w firmie. Jednym słowem, pojawiała się okazja do gwałtownego przyspieszenia kariery, ale również do otrzymania etykiety „brak potencjału”. Jak to mawialiśmy: „from hero to zero in five minute and oposite” (z ang. od bohatera do zera w pięć

minut lub odwrotnie). Oczywiście program miał bardzo duży ładunek polityczny, jakość wysyłanych menedżerów wpływała na ocenę wysyłającego kraju i jego senior menedżerów. Nic więc dziwnego, że nie wysyłało się ludzi przypadkowych i wszyscy uczestnicy byli solidnie weryfikowani przez lokalną dyrekcję.

Wkrótce po mojej przeprowadzce do Indonezji, gdzie odpowiadałem za wsparcie HR-u dla działów sprzedaży i marketingu, rozpoczęliśmy selekcję uczestników do programu. Jednym z zaaprobowanych kandydatów był młody, utalentowany regionalny menedżer, którego dla potrzeb tej historii nazwijmy Dodi. Dodi był bardzo szanowany w organizacji, zarówno przez swoich podwładnych, jak i przełożonych. Odpowiadał za biznes wielkości Polski i za zespół ponad 300 ludzi. Do tego doskonale mówił po angielsku, był komunikatywny, wygadany, potrafił zrobić solidną prezentację, co w korporacjach często uchodzi za przejaw talentu i ogólnej inteligencji. Ja dopiero poznawałem Indonezję i nie rozumiałem jeszcze wielu obszarów tamtejszej kultury.

Po uzyskaniu wszystkich lokalnych aprobat od zarządu Dodi wyjechał na rok do Szwajcarii, aby zdobywać korporacyjne ostrogi. Byliśmy pewni, że odniesie sukces. Tymczasem po kilku tygodniach zacząłem nieoficjalnie dostawać niepokojące sygnały od kolegów ze Szwajcarii: „Kogo wy w tej Indonezji wybraliście? Gość jest nieużyteczny, podczas spotkań nie dokłada wartości, jest pasywny, nie

ma wymaganej korporacyjnej zadziorności, nie potrafi się postawić senior managementowi, zupełnie nie robi wrażenia szczególnie utalentowanego. Czy to naprawdę wasz najlepszy kandydat? Jeżeli tak, to chyba macie spory problem w organizacji”, i dalej w podobnym stylu.

Ta informacja zwrotna wywołała oczywiście polityczną panikę, ale przyjęto ją też z pewnym niedowierzaniem. Przecież znamy tego człowieka i on z pewnością nie jest taki, jak go opisują. Dzwonię więc do niego, mówię o informacjach, które dostaję, i pytam, co się dzieje. Dodi z pewnym zażenowaniem mówi, że nie może przecież odzywać się niepytany, kiedy na spotkaniu jest regionalny prezydent, gdyż byłby to jawny wyraz braku szacunku wobec przełożonego, nie może otwarcie wyrazić innego zdania, gdyż zarówno on, jak i prezydent straciliby twarz. On oczywiście ma dużo propozycji i chciałby wyrazić własne zdanie, ale nikt z tych gadatliwych Europejczyków nie pyta go, nie zaprasza do dyskusji, więc on zachowuje się dokładnie tak, jak powinien zachować się dobrze wychowany człowiek w obecności przełożonego, i czeka, aż go zapytają. A ponieważ to nie następuje, on, coraz bardziej sfrustrowany, czeka i czeka na każdym spotkaniu, ale inni go ignorują.

Uff... A więc o to chodzi... Klasyczny, wręcz książkowy przekład innych norm, niezrozumienia wynikłego z odmiennych oczekiwań drugiej strony. Brak świadomości, że zachowania, których oczekiwano w Azji, w Europie się nie sprawdzają. A wręcz przeciwnie – każą jednoznacznie uznać osobę za mało profesjonalną i niewnoszącą wartości. Po kilku sesjach coachingowo-mentorin-gowych Dodi był w stanie zmienić swoje zachowanie, zrozumiał, jakiego kodu komunikacyjnego się od niego oczekuje i za jaki się wynagradza.

Kompetencja XXI wieku

Historią tą chciałem zilustrować znaczenie inteligencji międzykulturowej, jednej z kluczowych kompetencji menedżera XXI wieku, który pracuje z innymi nacjami, zarządza wielonarodowymi zespołami, zarówno w tej samej,

fizycznej lokalizacji, jak i w wirtualnych, rozproszonych zespołach. Przyczyną większości problemów nie jest brak profesjonalnych, twardych umiejętności, ale brak zrozumienia, jak efektywnie się komunikować.

W latach 90., kiedy zaczęła się polska transformacja, ekspat był kimś wyjątkowym. Traktowano go czołobitnie, wręcz spijano z jego ust biznesowe i życiowe mądrości. Problem adaptacji międzykulturowej nie istniał, po prostu należało się do ekspata dostosować, czasem zazgrzytać zaciśniętymi zębami i pośmiać się z jego niezrozumienia naszych obyczajów. Teraz sytuacja zmieniła się dramatycznie. Ekspaci już nie są wyjątkowi, międzynarodowe centra serwisowe stały się stałym elementem krajobrazu. W Polsce jest ponad 1 tys. różnego rodzaju Biur Usług Wspólnych czy Centrów Ekspertyz, które obsługują różne kraje, kontynenty lub cały świat. Według raportu ABSL ten sektor zatrudnia ponad 200 tys. pracowników, czyli więcej niż górnictwo i hutnictwo razem wzięte¹. Prawie 20 tys. to pracownicy z zagranicy, pracujący na różnego rodzaju kontraktach, lokalnych lub ekspatowskich. Do tego prawie każda większa międzynarodowa firma ma w Polsce lokalne lub regionalne biura. Również coraz więcej Polaków robi kariery międzynarodowe, zarówno na średnich szczeblach firm, jak i zasiadając w zarządach korporacji z kolegami z innych krajów.

Umiejętność skutecznej pracy w zespołach międzykulturowych stała się kluczową kompetencją współczesnego menedżera, a dla zespołów HR powinna być oczywistością. Często wysłanie do innego kraju utalentowanego lokalnego pracownika bez kulturowego przygotowania wiąże się z jego porażką, odejściem z firmy i dużymi kosztami. Pracownicy HR-u, którzy odpowiadają za wysyłanie i przyjmowanie ekspatów, koncentrują się na fizycznej stronie ich relokacji: zapewnieniu mieszkania i szkoły dla dzieci, informowaniu, jak korzystać z lokalnej służby zdrowia, czy podpowiadaniu, gdzie robić zakupy. I to oczywiście jest ważne i niezbędne, ale nie wystarcza. Często zapominamy o miękkiej stronie relokacji, np. dla większości pracowników z Azji zabieranie głosu na spotkaniach zdominowanych

¹ Patrz: <https://absl.pl/storage/app/uploads/public/5d1/bf8/fc4/5d1bf8fc4a18e512734911.pdf> (dostęp: 16.02.2020 r.).

Emocje związane z relokacją

- **Przygotowanie do wyjazdu** – właśnie się dowiedziałeś, że wyjeżdżasz. Targa Tobą mieszanka emocji: podekscytowanie, obawa i ciekawość nowego miejsca. Oczekujesz przygody, kolejnego kroku w karierze, a jednocześnie zaczynasz dostrzegać problemy: co będzie ze szkołą, z mieszkaniem, z rodziną i znajomymi? Czytasz o poziomie przestępczości i chorobach w nowym kraju, a jednocześnie sprawdzasz, gdzie będziesz spędzał fantastyczne wakacje.
- **Miodowy miesiąc** – przyjechaliście, z reguły mieszkacie w hotelu opłacanym przez firmę, wszystko jest takie nowe i fascynujące. Poznacie nowych ludzi, chodzicie do nowych restauracji, czujecie się niemal niezwykłymi.
- **Depresja** – miodowy miesiąc się kończy: wcześniej lub później dostrzegacie bezsens nowej sytuacji. Dzieci narzekają na szkołę, nie możecie znaleźć swoich ulubionych potraw, tracicie kontakt ze znajomymi, którzy zostali w innych strefach czasowych, lokalna rozrywka wychodzi Wam boki i denerwują Was miejscowi ludzie ze swoimi dziwnymi zwyczajami.
- **Stabilizacja** – wychodzicie z depresji, zaczynacie widzieć świat bardziej zbalansowanie. OK, może nie ma mojego ulubionego chleba, ale jest coś innego. Poznacie nowych znajomych, życie wraca do normy.

przez europejskich pracowników będzie bardzo niekomfortowe. W ich kulturze otwarte wyrażanie poglądów innych niż opinie obecnych na sali szefów jest po prostu niewyobrażalne. Kończy się to frustracją i poczuciem, że grupa jest bardzo arogancka, a nawet agresywna. Z kolei zachodni koledzy pytają o to, co wnosi do dyskusji pracownik, który się nie odzywa. A wystarczy po prostu zrozumieć, że mamy do czynienia z klasycznym konfliktem modeli komunikacji międzykulturowej, z różnym kulturowym DNA, i tak poprowadzić spotkanie, aby stworzyć wszystkim przeszeń do dyskusji.

Rola HR-u

Współczesny menedżer HR musi być dzisiaj kulturowym tłumaczem pomiędzy zagranicznym pracownikiem a lokalnym zespołem. Nieporozumienia i konflikty, na które wcześniej czy później natrafimy, pracując

w międzynarodowym środowisku, mogą mieć wiele przyczyn.

- Różnice w podejściu do rozwiązywania problemów. W niektórych kulturach oczekuje się umiejętności bezpośredniego komunikowania problemów, ponieważ konflikt uważa się za coś pozytywnego (teza – antyteza – synteza), pozwalającego w ogniu dyskusji wykuć rozwiązanie. Inne kultury cenią harmonię, uczą, że konfliktów powinno się unikać, gdyż naruszy się harmonię i balans, a ludzie tracą twarz.
- Postrzeganie czasu. Czy czas jest liniowy, czy wielostrumieniowy? Czy robimy jedną rzecz w danej chwili, czy też kilka naraz? Czy traktujemy uzgodnione w projekcie terminy za niezmiennie, czy też nadal mogą być negocjowane? Jakie spóźnienie na spotkanie jest akceptowalne? Czy na spotkaniu odbieram telefon, czy też oddzwonię po jego zakończeniu?
- Rola przełożonego. Czy szef to egalitarny facylitator, kolega, który ma więcej odpowiedzialności i jest przełożonym, czy też niedostępny dyktator, który z założenia jest mądrzejszy i którego opinii nie można kwestionować?
- Bezpośredniość i wysoka kontekstowość komunikacji to następny obszar wielu nieporozumień i frustracji. W tekście „Jak usłyszeć «nie»”² piszę o odczytywaniu ukrytych znaczeń w komunikacji, o wysokiej kontekstowości i rozumieniu naszych map mentalnych. Często ważniejsze jest nie to, co mówimy, ale jak mówimy, nie to, co zostało powiedziane, ale to, co nie zostało powiedziane.

To tylko niektóre uzbrojone bomby w każdej wielonarodowościowej organizacji. Rolą HR-u i liderów jest ich umiejętnie rozbrojenie. Będzie to często dużo ważniejsze dla sukcesu biznesowego organizacji, niż mogłoby się wydawać.

Po drugiej stronie lustra

Chciałbym teraz przedstawić perspektywę ekspata, który przez ostatnie 24 lata wraz żoną i trójką dzieci oraz domowymi zwierzętami

² Patrz: I. Zyzanki, *Jak usłyszeć „nie”*, „Personel Plus” 04/2020 s. .

przeprowadzał się dziewięć razy. Jak wygląda rzeczywistość osoby, której firma zapewnia mieszkanie, szkołę dla dzieci, ubezpieczenie medyczne i zestaw wartościowych benefitów? Czy tacy ludzie mają powody do narzekań? Do frustracji i niezadowolenia? Jakie pułapki czekają na tych, którzy decydują się przenieść do innego kraju?

Po pierwsze – poczucie niestabilności. Mimo obietnic firmy, że w danej lokalizacji spędzi się mniej więcej taką, a nie inną ilość czasu, często bywa, że kontrakt się wydłuża lub nagle skraca. Interes firmy jest zawsze nadrzędny w stosunku do interesu pracownika. Będąc daleko od kraju, ma się dużo mniejszą możliwość „zagłosowania nogami” i znalezienia pracy poza firmą, jeżeli nie odpowiada następna propozycja. Mniejsze jest również zabezpieczenie pracy – ekspaci są dużo drożsi od lokalnych pracowników i w momencie cięć budżetowych ich pozycje idą na pierwszy ogień. A w kraju często nie ma dla nich pozycji powrotnych.

Po drugie – rodzina. Bez rodziny źle, z rodziną też jest problem. Dłuższy wyjazd bez niej często zakończy się jej rozbięciem. Zbyt często to widziałem. Z kolei zabieranie ze sobą dzieci i żony zmienia dynamikę rodzinną. Dzieci tracą znajomych i przyjaciół. Kiedy są małe, to nie jest jeszcze duży problem, ale w wieku nastoletnim takie zmiany mogą rzutować na całe życie. Partner z reguły nie jest w stanie kontynuować swojej pracy w nowym kraju, często na drodze stoją problemy wizowe albo konieczność zajęcia się domem i dziećmi z braku pomocy dalszej rodziny i znajomych.

Dla wielu osób problemem jest też pozostawienie starzejących się rodziców. Nawet jeśli w kraju nie odwiedzamy ich aż tak często, to zawsze mamy świadomość, że gdy dzieje się coś złego, możemy wskoczyć w samochód i w miarę szybko być u nich, a nie podróżować 20 godzin z Azji do Polski.

Po trzecie – edukacja. Tylko niektórzy ekspaci mają szansę posłać dzieci zagranicą do swoich szkół, co pozwala potem w miarę łagodnie powrócić do lokalnego systemu szkolnictwa do kraju. W większości przypadków dzieci idą do szkoły angielsko-, niemiecko- lub francuskojęzycznej. Jako Polak

nie miałem tej szansy. Moje dzieci uczyły się w szkołach angielskojęzycznych i pomimo tego, że dobrze mówią po polsku, odnalezienie się w tutejszym systemie było dużym wyzwaniem.

Oczywiście jest mnóstwo zalet bycia ekspatem – mieszkanie w innym kraju, poznanie kultury, języka, benefity finansowe. Z pewnością nie jest to jednak przygoda dla wszystkich i HR powinien świadomie przygotować kandydatów na wyjazd, nie tylko od strony profesjonalnej, lecz także rodzinno-społecznej.

Adaptacyjny rollercoaster

Większość ludzi, którzy jadą do pracy zagranicę, przechodzi przez adaptacyjną huśtawkę emocjonalną, swoisty rollercoaster, składający się z kilku faz (patrz ramka: „Emocje związane z relokacją”).

I kiedy wyjeżdżacie do nowego kraju, ten cykl się powtarza. W zależności od miejsca i Waszej sytuacji przechodzicie przezeń bardziej lub mniej intensywnie. Szczególnie trudny jest powrót do własnego kraju, tzw. odwrócony szok kulturowy. W większości przypadków łatwiej przenieść się do innego kraju, niż wrócić do siebie. Powracającym ekspatom trudno się odnaleźć w lokalnej rzeczywistości. Często kończy się to odejściem z firmy, przez co drogo opłacone doświadczenie pracownika idzie na marne. Sam pamiętam, jak bolesny był mój powrót po ośmiu latach. Ludzie pamiętali mnie takim, jaki byłem dawno temu, ja ich również, a tymczasem każdy z nas się zmienił. I znalezienie na nowo wspólnych punktów odniesienia nie jest takie łatwe ani oczywiste.

HR-owe wsparcie ekspatów w czasie przeprowadzki albo powrotu do kraju – wizy, szkoły, formalności – to wszystko jest bardzo ważne. Jednak prawdziwe problemy leżą w innej, emocjonalnej strefie. I tutaj HR ma niestety ciągle bardzo dużo do zrobienia. ■



Ireneusz Zyzański

jest coachem, mentorem i konsultantem, dyrektorem działów HR i sprzedaży. Właściciel firmy Culture Power Solutions. Pracował w Libii, na Ukrainie, w Dubaju, Chinach, Rosji, Indonezji i Hong Kongu.