

Joanna Mróz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KOMPETENCJE INTERKULTUROWE – PERSPEKTYWA DESKRYPCYJNA

Streszczenie: Artykuł koncentruje się na problemie kompetencji interkulturowych, niezbędnych w pracy we współczesnych organizacjach. Początkowa część publikacji opisuje organizację wielokulturową oraz korzyści płynące z zarządzania kulturową różnorodnością. Następnie, po zdefiniowaniu pojęcia kompetencji, omówiono trzy modele kompetencji interkulturowych. W końcowej części artykułu poruszono problem kształtowania omawianych kompetencji.

Słowa kluczowe: zarządzanie interkulturowe, kompetencje interkulturowe, organizacja wielokulturowa.

1. Wstęp

Współczesne realia gospodarcze to postępująca internacjonalizacja i globalizacja gospodarki. Nieustannie wzrasta przepływ kapitału, zasobów materialnych, wiedzy, a także ludzi zmieniających kraj zamieszkania w wyniku migracji zarobkowych czy też w celu podnoszenia kwalifikacji. Czynniki te implikują postępującą różnorodność w wymiarze zarówno intra-, jak i interorganizacyjnym. Firmy sprzedają swoje produkty i usługi na rynkach obcych im kulturowo, współpracują z dostawcami, podwykonawcami z innych krajów. Ponadto przedsiębiorstwa muszą sobie radzić ze znacznym zróżnicowaniem środowiska pracy wewnątrz organizacji. Współpraca z osobami pochodzącymi z różnych grup etnicznych, działanie w ramach zespołów międzynarodowych czy występowanie w roli ekspatrianta, który musi przez dłuższy czas żyć i pracować w środowisku obcym dla siebie kulturowo, staje się codziennością dla wielu ludzi. Sytuacja ta wymaga pewnego przeorientowania w profilu pożądanych kompetencji, nabycia nowych umiejętności, niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw w środowisku wielokulturowym.

Dlatego też celem niniejszego artykułu jest przedstawienie w ujęciu teoretycznym istoty i znaczenia kompetencji międzykulturowych oraz wskazanie sposobów ich rozwijania.

2. Wielokulturowość i różnorodność jako cechy współczesnych organizacji

Organizacja wielokulturowa to organizacja, która osiągnęła dość wysoki poziom różnorodności, jest w stanie spożytkować płynące z tego tytułu korzyści i nie boryka się ze zbyt dużą liczbą problemów związanych z różnorodnością [Griffin 1998, s. 722]. Podstawowe różnice występujące pomiędzy organizacją mono- i wielokulturową przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Cechy organizacji mono- i wielokulturowej

Cechy	Organizacja monokulturowa	Organizacja wielokulturowa
Kod językowy	jednolity	wiele różnych
Wspólna przeszłość	ważna, liczne mity, legendy	brak
Wspólni bohaterowie, wzorce kulturowe	liczni	nie występują
Sposoby odgrywania ról	przewidywalne	mało przewidywalne
System nagród i kar	spójny	często zróżnicowany i niejasny
System stratyfikacji społecznej	jasny	niejasny
Estetyka	jednolita	zróżnicowana
Innowacje i zmiany	spotykają się z oporem	łatwe do wprowadzenia
Wizje przyszłości	wspólne	różnorodne, zmienne
Charakter działań	silne mechanizmy obronne	działania ofensywne

Źródło: opracowano na podstawie: [Kozłowski 2004, s. 185].

Ponieważ w obecnych czasach coraz więcej przedsiębiorstw musi zmagać się z różnorodnością kulturową zarówno wewnątrz swojej organizacji, jak i w jej otoczeniu, wskazane jest świadome zarządzanie omawianą różnorodnością. T.H. Cox i S. Blake wskazują na sześć podstawowych powodów, dla których warto podjąć takie działania [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 206]. Są to:

- argument kosztowy – organizacja radząca sobie z problemami wielokulturowości oraz potrafiąca zintegrować pracowników wywodzących się z różnych środowisk ponosi mniejsze koszty swojej działalności,
- argument dotyczący pozyskania zasobów ludzkich (polityka kadrowa) – osoby z różnych kręgów kulturowych postrzegają organizację wielokulturową jako dogodnie miejsce pracy, mniejsza jest fluktuacja kadr oraz większe są szanse na pozyskanie jak najlepszych pracowników,
- argument rynkowy (marketingowy) – różnorodność kulturowa pracowników zapewnia lepsze wyczucie potrzeb klientów, łatwiej podjąć skuteczne decyzje dotyczące działalności na zróżnicowanych rynkach,

- argument dotyczący twórczości (kreatywności) – ludzie wywodzący się z różnych kultur mają odmienną percepcję, co przyczynia się do generowania lepszych, bardziej twórczych pomysłów, niż ma to miejsce w przypadku grup jednorodnych,
- argument dotyczący rozwiązywania problemów – różnorodność pracowników pozwala na spojrzenie na problem z różnych, często odmiennych punktów widzenia, co implikuje skuteczniejsze rozwiązywanie problemów,
- argument dotyczący elastyczności systemu – organizacje wielokulturowe łatwiej dostosowują się do zmian oraz są bardziej elastyczne.

3. Kompetencje interkulturowe – definicja pojęcia

Skuteczne zarządzanie oraz efektywna praca w organizacjach wielokulturowych wymagają wykształcenia szczególnych kompetencji.

Pojęcie kompetencji nie jest jednolicie definiowane, a w literaturze przedmiotu jest różnorodnie interpretowane. Nierzadko jest traktowane jako synonim kwalifikacji czy umiejętności. Jednak w większości przypadków uważa się je za zagadnienie szersze, obejmujące wewnętrzną motywację, uzdolnienia i predyspozycje, wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycję, a także postawy i zachowania, uprawnienia do działania i inne cechy psychofizyczne [Oleksyn 2006, s. 25].

G. Filipowicz traktuje kompetencje jako „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie” [Filipowicz 2004, s. 17].

Także według A. Sajkiewicz istotę omawianego pojęcia stanowią wiedza, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy przyczyniają się do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa [Sajkiewicz 2002, s. 90].

Warto zwrócić uwagę, że wspólną cechą dwóch powyższych definicji jest zorientowanie na osiągnięcie celu i realizację zadania. W związku z tym do kompetencji można zaliczyć tylko te umiejętności, cechy osobowościowe, wiedzę, które skutkują uzyskaniem zamierzonych wyników. Kompetencje bowiem to zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągnięcia pożądanego, wymiernych wyników oraz zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań [Whiddett, Hollyforde 2003, s. 15].

Definiując kompetencje, warto zaznaczyć, że mogą one dotyczyć różnych poziomów funkcjonowania instytucji, inter- i intraorganizacyjnego, a także niektóre z nich mogą mieć charakter kluczowy czy to dla organizacji jako całości, czy dla poszczególnych osób. Za kluczowe kompetencje uważa się te, które zarządzający uznają za najważniejsze z punktu widzenia kreowania i realizacji strategii działania [Bratnicki 2002, s. 18].

Wydaje się, że dla wielu wielokulturowych organizacji jedną z kluczowych kompetencji są właśnie kompetencje interkulturowe.

Kompetencje interkulturowe to zdolności polegające na umiejętnym współdziałaniu z osobami pochodzącymi z innych kręgów kulturowych, w węższym znaczeniu zaś jest to taki sposób postępowania z ludźmi wywodzącymi się z innych kultur, który skutkuje obopólnym zadowoleniem. Podstawą omawianych kompetencji jest owocna komunikacja interkulturowa, na którą składają się przede wszystkim kompetencje emocjonalne i wrażliwość interkulturowa [*Interkulturelle Kompetenz*]. Kompetencje interkulturowe postrzega się zatem jako zdolność do stworzenia owocnego i wzajemnie wspomagającego nowego porządku pomiędzy ludźmi pochodzącymi z różnych kultur [Wierlacher 2003, s. 216].

Ważnym aspektem omawianego pojęcia jest także umiejętność „refleksyjnego zachowania wobec inności i związana z tym zdolność do świadomego podejścia polegającego na uznaniu, że inni są tak samo jak my uwarunkowani przez własne wzorce kulturowe” [Loenhoff 2003, s. 193].

Reasumując powyższe definicje, można stwierdzić, że kompetencje interkulturowe to sztuka zrozumienia i akceptacji różnorodności postaw, zachowań, mentalności osób pochodzących z różnych kultur, skutkująca zbudowaniem pozytywnych obopólnych relacji.

4. Modele kompetencji interkulturowych

Wśród praktyków i teoretyków zarządzania zajmujących się problematyką interkulturowości nie ma pełnej zgodności co do elementów, które składają się na kompetencje interkulturowe.

Model kompetencji interkulturowych Gudykunsta [Mackiewicz 2005, s. 86] zawiera w sobie trzy główne aspekty:

- motywację,
- wiedzę,
- umiejętności.

W kwestii motywacji ważne jest zaspokojenie potrzeb związanych z poczuciem bezpieczeństwa, afiliacji, szacunku i uznania, co przy kontaktach z przedstawicielami innych kultur ze względu na różnice w postrzeganiu świata i sposoby zachowań może powodować pewne problemy.

W ramach kompetencji związanych z wiedzą podkreśla się znajomość różnic i podobieństw występujących pomiędzy kulturami, a także znajomość sposobów analizy i interpretacji odmiennych zachowań.

Jeśli chodzi o umiejętności, akcentuje się przede wszystkim zdolność empatii, tolerancję dla niejednoznaczności i niepewności, umiejętność radzenia sobie ze stresem oraz poprawnego interpretowania werbalnych i niewerbalnych zachowań przedstawicieli innych kultur i reagowania na nie.

Z kolei D.K. Deardorf w stworzonym modelu kompetencji interkulturowych akcentuje jego dynamizm i zmienność. Cztery główne komponenty są ze sobą wzajemnie powiązane i połączone tzw. spiralą uczenia się. W ramach poszczególnych grup wyróżniono następujące elementy [Deardorf]:

- kompetencje negocjacyjne:
 - szeroką wiedzę kulturową,
 - umiejętności komunikacyjne,
 - umiejętność rozwiązywania konfliktów;
- poglądy i postawy:
 - docenienie różnorodności,
 - tolerancję niejednoznaczności;
- działanie wewnętrzne:
 - relatywizację ram odniesienia,
 - umiejętność empatii;
- działania zewnętrzne (konstruktywne interakcje):
 - unikanie naruszania zasad,
 - osiąganie celów.

Bardzo istotne w przedstawionym powyżej modelu jest założenie, że nabywanie kompetencji kulturowych to proces ciągły, zmieniający się w czasie, zagadnienie, którego uczy się przez całe życie.

Nieco inaczej na omawiany problem zapatruje się M. Byram. Stworzony przez niego model kompetencji interkulturowych składa się z następujących elementów [Byram]:

- postaw (*attitudes*),
- wiedzy (*knowledge*),
- umiejętności interpretacji i łączenia (*skills of interpreting and relating*),
- umiejętności odkrywania i interakcji (*skills of discovery and interaction*),
- krytycznej świadomości kulturowej, edukacji politycznej (*critical cultural awareness/political education*).

Jeśli chodzi o postawy, akcentuje się tutaj przede wszystkim ciekawość świata, otwartość, gotowość docenienia innych kultur i nieprzeceniań własnej. Wiedza posiadana w ramach kompetencji interkulturowych powinna dotyczyć przede wszystkim istoty funkcjonowania grup społecznych, zarówno we własnym kraju, jak i w innych kulturach, oraz znajomości indywidualnych i grupowych interakcji. Umiejętność interpretacji i łączenia to zdolność do interpretowania dokumentów i wydarzeń z punktu widzenia innej kultury, wyjaśniania ich oraz odnoszenia do informacji, dokumentów występujących we własnej kulturze. Kolejny element występujący w modelu (umiejętność odkrywania i interakcji) dotyczy zdobywania nowej wiedzy o innej kulturze i praktykach w niej występujących. Krytyczna świadomość kulturowa polega z kolei na umiejętności krytycznej oceny, bazującej na szczyrych, jasno określonych kryteriach, perspektywy, postaw, produktów kultury zarówno własnej, jak i innych [Byram].

5. Kształtowanie kompetencji interkulturowych

Kształtowanie kompetencji międzykulturowych powinno odbywać się na dwóch płaszczyznach:

- poziomie osobistym,
- poziomie organizacyjnym.

Istotną sprawą w nabywaniu kompetencji międzykulturowych jest umiejętność wyzbycia się stereotypów. Stereotyp – „uproszczony, jednostronny, przejawiony obraz pewnej zbiorowości, który prowadzi do traktowania wszystkich jej członków w niezróżnicowany sposób, niezależnie od cech indywidualnych” [Kostera 2008, s. 141] – jest przyczyną wielu nieporozumień i antagonizmów. Zmiany w obszarze stereotypowego myślenia są jednak bardzo trudne do przeprowadzenia ze względu na podstawowe cechy stereotypu, takie jak [Kostera 2008, s. 141]:

- trwałe, trudne do zmiany, sztywne,
- dziedziczony kulturowo,
- nieweryfikowalny przez doświadczenie – „wyjątki potwierdzają regułę”,
- odporny na informacje z nim niezgodne,
- ugruntowujący przeświadczenie, że jest prawdziwy.

Kolejna kwestia dotyczy kształtowania wrażliwości międzykulturowej. J.M. Bennett w swoim modelu opisuje proces rozwoju wrażliwości interkulturowej jako przejście z fazy etnocentrycznej do etnorelatywistycznej, czyli od postrzegania kultury jako zagrożenia do traktowania jej w kategoriach wyzwania [Bennett 1993, s. 29; Gillert 2002, s. 29-32].

Faza etnocentryczna obejmuje takie etapy, jak:

- zaprzeczenie,
- obrona,
- minimalizacja.

Natomiast fazę etnorelatywistyczną stanowi:

- akceptacja,
- adaptacja,
- integracja.

Pierwszy etap etnocentryzmu, zaprzeczenie, polega na negowaniu i niedostrzeganiu żadnych różnic pomiędzy kulturami. Uznaje się występowanie jednego sposobu postrzegania rzeczywistości i przeczy się istnieniu odmiennej percepcji wśród osób, wywodzących się z różnych środowisk. Kolejny etap, obrona, polega wprawdzie na zauważeniu występujących różnic kulturowych, nie są one jednak akceptowane. Preferuje się wyższość własnej kultury nad innymi, a odmienne wartości są wyśmiewane i traktowane jako gorsze. Minimalizacja natomiast polega na koncentracji na tych aspektach obu kultur, które są wspólne oraz nieprzykładaniu zbyt dużej wagi do występujących różnic.

Bardzo ważne jest, aby w procesie rozwoju wrażliwości kulturowej nie poprzestać na fazie etnocentrycznej, lecz spróbować zrozumieć nową kulturę i nauczyć

się jej. Pierwszym etapem jest tutaj akceptacja, interpretowana jako zrozumienie i uszanowanie występowania odmiennych wartości, postaw czy zachowań bez ich oceniania i wartościowania. Adaptacja z kolei polega na uczeniu się nowych sposobów komunikacji werbalnej i niewerbalnej, rozwoju empatii pozwalającej spojrzeć na sytuację z perspektywy członka innej kultury. Adaptacja nie oznacza jednak rezygnacji z własnej przynależności kulturowej, lecz uzupełnienie norm i wartości, wynikających z rodzimej tożsamości, nowymi. Ostatni etap fazy etnorelatywistycznej polega na integracji różnych systemów kulturowych w jeden układ odniesienia, na tworzeniu nowej tożsamości kulturowej, uwzględniającej różne punkty widzenia i perspektywy odniesienia.

Kolejną istotną kwestią związaną z kształtowaniem kompetencji interkulturowych jest uwrażliwienie na problemy, które mogą się pojawić. Próbuując wdrożyć zarządzanie kompetencjami w organizacji, menedżerowie muszą liczyć się z możliwością wystąpienia wielu barier, zwłaszcza tych związanych z samokształceniem, wśród których T. Oleksyn wymienia m.in. [Oleksyn 2006, s. 216]: barierę kompetencji osób zarządzających kompetencjami, niechęci pracownika, samodyscypliny i motywacji. Nierzadko problem występuje z winy organizacji. Pracownicy odpowiedzialni za kształtowanie kompetencji w przedsiębiorstwie mogą nieprawidłowo zdiagnozować czy to potencjał danej osoby, czy też cele organizacji jako całości. To z kolei implikuje niewłaściwe ukierunkowanie działań, szkolenia nieadekwatne do potrzeb i niewłaściwe rozwijanie kompetencji.

6. Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że kształtowanie kompetencji interkulturowych powinno być procesem ciągłym i dynamicznym, elastycznie dostosowującym się do zmian. Proces ten powinien polegać na ciągłym uczeniu się zarówno jednostki, jak i organizacji jako całości. Kompetencje interkulturowe powinny stanowić uzupełnienie innych kompetencji, wzajemnie się z nimi przenikając. Wiele zachowań, postaw, umiejętności, cech osobowościowych jest wspólne dla różnego rodzaju kompetencji, dlatego też omawianego zagadnienia nie można rozpatrywać w oderwaniu od całego spójnego systemu kształtowania kompetencji, który powinien występować w każdym przedsiębiorstwie. Jednak najważniejszą sprawą jest wzrost świadomości ważności zagadnień kulturowych (w tym interkulturowych) wśród menedżerów, którzy często poruszane problemy traktują marginalnie. „Nie wystarczy (...) sama wiedza o naturze ludzkiej, gdy działamy w otoczeniu obcym nam kulturowo. Systemy wartości oraz wynikające z nich formy zachowania różnią się diametralnie” [Mackiewicz 2005, s. 106] wśród osób wywodzących się z różnych kręgów kulturowych. Nieznajomość tych prawideł może być przyczyną wielu nieporozumień, prowadzących niejednokrotnie do utraty ważnego kontraktu, fiaska, związanego z otwarciem filii w innym kraju, czy też może prowadzić do eskalacji lub nierozwiązania konfliktów wewnątrzorganizacyjnych.

Literatura

- Bennett J.M., *Towards Ethnorelativism: a Developmental Model of Intercultural Sensitivity*, [w:] R.M. Paige (red.), *Education for the intercultural experience*, Intercultural Press, Yarmouth, Maine 1993.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2002.
- Byram M., *Intercultural Competence and Its Implementation in Organizational Contexts*, <http://www.international-studies.aau.dk/f-2007/slides/ICC-model.ppt#256,1>, international competence.
- Cox T.H., Jr., Blake S., *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, Academy of Management Executive, VIII 1991, t. 5, poz. 3, s. 47.
- Deardorf D.K., *Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts?*
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Gillert A., *Koncepcje uczenia się międzykulturowego*, [w:] *Uczenie się międzykulturowe*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- Interkulturelle Kompetenz*, wikipedia.de.
- Kostera M., *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Loenhoff J., *Interkulturelle Kompetenz zwischen Person und System*, „Erwägen, Wissen Ethik” 2003 nr 14 (1), s. 192-194.
- Mackiewicz M., *Dydaktyka języków obcych a kompetencja kulturowa i komunikacja interkulturowa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Wierlacher A., *Das tragfähige Zwischen*, „Erwägen, Wissen Ethik” 2003 nr 14 (1), s. 215-217.

INTERCULTURAL COMPETENCES – DESCRIPTIVE PERSPECTIVE

Summary: The paper concerns the intercultural competences. After the presentation of multi-cultural organizations and workforce diversity the essence of competences have been pointed out. Later on, the three models of intercultural competences by different authors have been discussed. Finally, the development of cultural competences has been presented.