

Izabela BIENIEK
Politechnika Śląska
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych
Sylwia STEINEROWSKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

KOMPETENCJE MIĘDZYKULTUROWE NA MAPIE KOMPETENCJI ZAWODOWYCH MENEDŻERA

Streszczenie. Artykuł prezentuje zagadnienia z zakresu doskonalenia kompetencji zawodowych menedżera, ze szczególnym zwróceniem uwagi na istotę kompetencji międzykulturowych. Globalna gospodarka, a co za tym idzie umiędzynarodowienie zarządzania, definiują niejako nowe standardy w zakresie rozwoju umiejętności kierowniczych. Współczesny menedżer to nie tylko specjalista od organizacji i zarządzania, lecz przede wszystkim „globalny umysł”, elastyczny wobec kulturowej różnorodności.

Słowa kluczowe: kompetencje międzykulturowe, kompetencje menedżerskie, doskonalenie kompetencji.

INTERCULTURAL COMPETENCE ON THE PROFESSIONAL COMPETENCY MAP OF MANAGER

Summary. The article presents the issues of improving professional competence of the manager, with particular attention to the essence of intercultural competence. The global economy, and thus the internationalization of the management, define new standards in the development of management skills. The modern manager is not only a specialist in organization and management, but above all “global mind”, which is flexible to cultural diversity.

Keywords: intercultural competence, managerial competence, improving competences.

1. Wprowadzenie

Współcześnie za kluczowy zasób organizacji uznaje się ludzi i ich wiedzę, a źródeł powodzenia dopatruje się w sprawnym i efektywnym zarządzaniu tymi zasobami. Następuje wyraźne przesunięcie akcentu na jakościowe aspekty zasobów ludzkich jako strategicznego elementu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Organizacje dążą do rozwoju kompetencji swoich pracowników ze względu na wciąż zmieniającą się rzeczywistość ekonomiczną i gospodarczą oraz chęć uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednak sami pracownicy chętnie nabywają i doskonalą kompetencje, podnosząc tym samym swoją wartość i znaczenie na rynku pracy. Tworzy to swoisty system, którego poszczególne elementy współprzyczyniają się do powodzenia całości. Kompetentni pracownicy stają się fundamentem rozwijającej się organizacji. Niesie to za sobą potrzebę ukierunkowania działań na wsparcie i rozwój kompetencji zawodowych. Nurt ten jest odpowiedzią na współczesne wymagania otoczenia oraz wzrastające wymogi zarówno w stosunku do pracowników, jak i pracodawców.

Realia obecnego biznesu, definiowanego w znacznej mierze przez proces globalizacji i innowacje, dodatkowo „upominają się” o menedżerów sprawnie funkcjonujących w ramach międzykulturowego obszaru zarządzania. Rodzi się zatem konieczność włączenia w proces doskonalenia kompetencji zawodowych umiejętności radzenia sobie w środowisku odmiennym kulturowo. Przyszłość należy bowiem do organizacji działających globalnie, te zaś tworzone są przez menedżerów zorientowanych na transnarodowy aspekt zarządzania.

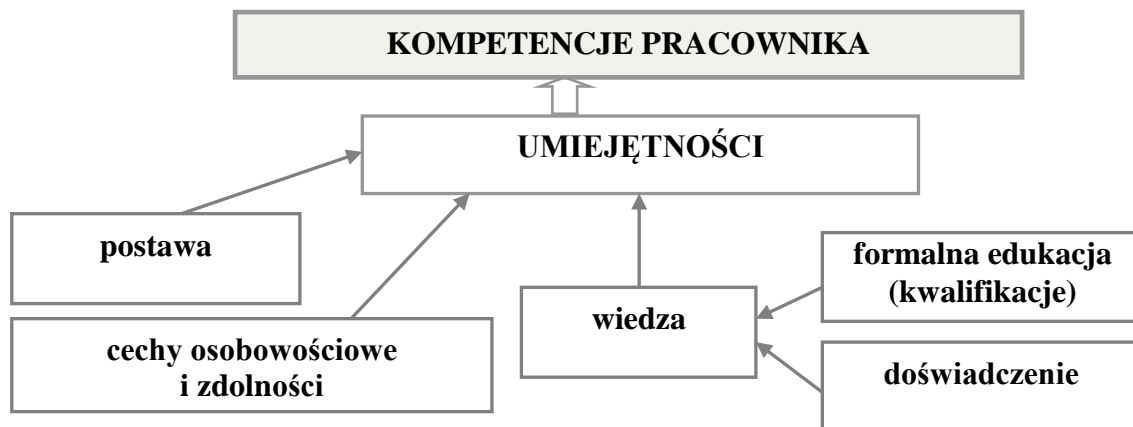
2. Kompetencje zawodowe i ich doskonalenie

Kompetencje nie mają jednej, powszechnie uznawanej definicji. R. Boyatzis już w 1982 roku zaproponował definicję kompetencji uznając je za potencjał przyczyniający się do osiągnięcia wyników. Uważał, że potencjał ten prowadzi do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki¹. G. Filipowicz określa kompetencje jako dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, które pozwalają realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie². Za kompetencje uznaje się również wiedzę wykorzystywaną w pracy, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do współdziałania w osiąganiu celów firmy, umiejętność profesjonalnych działań oraz etyczne wartości

¹ T. Czaplą: Ukierunkowanie globalne relacji organizacji z otoczeniem, [w:] W. Błaszczuk (red.): Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych. PWN, Warszawa 2005, s. 37.

² G. Filipowicz: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004, s. 17.

kulturowe³. Kompetencje są zatem zbiorem wielu składowych. Odnoszą się zarówno do umiejętności, jak i wiedzy zdobytej podczas edukacji oraz w praktyce zawodowej. Obejmują te cechy osobowości oraz posiadane zdolności, które wpływają na biegłość jednostki w wykonywaniu pracy⁴. Kompetencje są pojęciem szerszym od kwalifikacji i umiejętności, a zależność tę prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Zależność między kompetencjami a umiejętnościami

Fig. 1. The relationship between competence and skills

Źródło: A. Rakowska: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 52.

Kompetencje odnoszą się do wymaganych zachowań, mających na celu efektywne i sprawne wykonywanie zadań związanych z pełnioną rolą. Mają one swoje źródło w zachowaniach pracowników, wpływają na ich działanie i decydują o wynikach pracy ludzi⁵. Należy przy tym zwrócić uwagę, że są mierzalne i mają zmienny charakter. Mierzalność odnosi się do możliwości dokonania pomiaru przy zastosowaniu odpowiedniej metody. Jest to istotny wymóg, ponieważ informacja o poziomie kształtowania się danej kompetencji decyduje o działaniach podejmowanych w zakresie jej doskonalenia. Zmienność oznacza, że można je rozwijać i dzięki temu możliwe jest zarządzania kompetencjami⁶.

Aby organizacja mogła rozpoznać i porównywać kompetencje swoich pracowników, konieczne jest uporządkowanie ich w określone, spójne grupy. Kompetencje w danej grupie są współzależne, ponieważ mają tendencję do wzajemnego wpływania na swój rozwój. Grupowanie kompetencji pozwala na zachowanie przejrzystości modelu kompetencyjnego oraz prezentację wymogów stanowiskowych. G. Filipowicz dokonał uszeregowania poszczególnych kompetencji, rozróżniając wśród nich kompetencje bazowe oraz wykonawcze. Kompetencje bazowe stanowią podstawę dla innych kompetencji i często

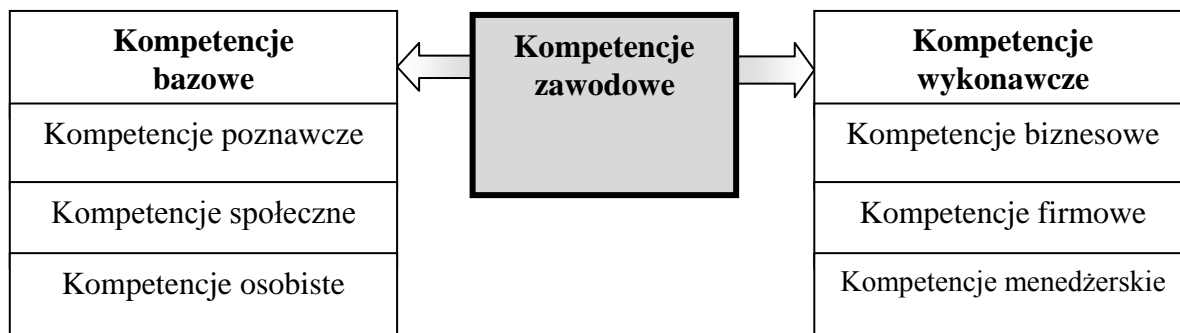
³ A. Sajkiewicz: Zasoby ludzkie w firmie. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 44.

⁴ A. Rakowska: Zrozumieć, aby kierować. Personel i Zarządzanie, nr 3 (120), luty 2002.

⁵ D. Dubois, W. Rothwell: Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.

⁶ G. Filipowicz: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi... op.cit., s. 17-20.

określane są mianem dyspozycji podstawowych. Kompetencje wykonawcze mają związek z konkretnymi działaniami, realizowanymi w miejscu pracy⁷. Rysunek 2 przedstawia niniejszy podział.



Rys. 2. Kompetencje bazowe i wykonawcze

Fig. 2. Base and implementing competencies

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Filipowicz: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa 2004, s. 38.

W ramach zaproponowanego przez G. Filipowicza podziału do kompetencji poznawczych zaliczyć można: rozwiązywanie problemów, szerokie horyzonty, elastyczność myślenia, gotowość do uczenia się, kreatywność. Kompetencje społeczne obejmują: negocjowanie, obycie międzynarodowe, relacje z przełożonymi, relacje ze współpracownikami, komunikację pisemną, prowadzenie prezentacji, komunikatywność, wywieranie wpływu, współpracę w zespole czy też kulturę osobistą. Wśród kompetencji osobistych wyróżnić można: orientację na działanie, podejmowanie inicjatyw i decyzji, radzenie sobie ze stresem, wytrwałość, zaangażowanie, efektywność, organizację pracy własnej, sumienność oraz pewność siebie. Przykładowe kompetencje biznesowe to znajomość branży, orientacja w biznesie, diagnozowanie potrzeb klienta oraz techniki sprzedaży. Wśród kompetencji firmowych wyróżnia się: identyfikację z firmą, nastawienie na klienta, otwartość na zmiany, sprawność organizacyjną czy wiedzę zawodową. Ostatnią prezentowaną grupą są kompetencje menedżerskie, do których zaliczyć można: budowanie zespołów, dbałość o podwładnych, przywództwo, delegowanie, motywowanie, organizowanie, zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami i procesami, myślenie strategiczne.

Kompetencje pracowników traktowane są często jako źródło sukcesu przedsiębiorstwa oraz najcenniejszy kapitał, jakim dysponuje organizacja. W związku z tym, w większym stopniu ceni się inicjatywy odwołujące się do rozwoju kompetencji zawodowych. Wzrastające zainteresowanie niniejszą tematyką związane jest między innymi z globalizacją gospodarki, ze zmiennością otoczenia, rozwojem technologii i zwiększoną konkurencyjnością⁸. Doskonalenie menedżerów to proces, który składa się z analizy bieżących i przyszłych potrzeb zarządzania, oceny istniejących i potencjalnych możliwości kadry w zakresie potrzeb

⁷ Ibidem, s. 37-39.

⁸ H. Król, A. Ludwiczynski (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWN, Warszawa 2006, s. 264.

zarządzania oraz opracowania i wdrożenia polityki oraz planów, służących zaspokojeniu tych potrzeb. Odbywa się on na poziomach mikro i makro. Poziom mikro dotyczy bezpośrednio doskonalenia menedżerów i ma na celu podniesienie kompetencji w zakresie realizowania zadań i wypełniania obowiązków. Poziom makro odnosi się do działań sprzyjających rozwojowi zarządzania w całej organizacji⁹.

Metody doskonalenia kompetencji można podzielić według różnych kryteriów. Główne rozróżnienie obejmuje trzy grupy metod: edukację formalną, szkolenia na stanowisku pracy oraz uczenie się w działaniu¹⁰. Do podstawowych sposobów doskonalenia kompetencji zaliczyć można: wykłady, konferencje, czytelnictwo, *e-learning*, odgrywanie ról, analiza przypadku, rotacja stanowisk, koła jakości, trening przetrwania, *self-coaching*, *coaching*, *e-coaching*, mentoring czy też uczenie się przez działanie¹¹. Wybór odpowiedniej metody uzależniony jest od wielu czynników. Przede wszystkim należy jednak wziąć pod uwagę rodzaj kompetencji, jaka ma podlegać doskonaleniu oraz preferowany, indywidualny styl uczenia się danej osoby¹².

Kształtowanie kompetencji pracowników jest istotne dla każdej organizacji, która chce się rozwijać i zwiększać możliwości konkurencyjności na globalnym rynku. Pracownik może działać efektywnie, ale musi stale doskonalić swoje umiejętności, analizować doświadczenia własne i cudze oraz nabywać nowe zdolności i wiedzę. Kompetencje pracowników są jedynym, niezastąpionym kapitałem posiadanym przez organizację¹³. Wraz z pracownikami rozwija się cała organizacja. Warto więc zadbać o rozwój kompetencji i zwiększyć w ten sposób swoje szanse na sukces. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że podstawą jest rozwój kadry zarządzającej, ponieważ zwiększając swoją efektywność, podnosi ona poziom osiągnięć całej organizacji. Dodatkowo, zwiększa tym samym aspiracje własne oraz pozostałych członków organizacji¹⁴.

3. Profil menedżera międzykulturowego

Głównymi aktorami procesu zarządzania w organizacjach są menedżerowie. To od ich umiejętności i starań zależy efektywność niniejszego procesu. Menedżerowie muszą tworzyć

⁹ A. Sitko-Lutek: Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.

¹⁰ M. Jabłoński: Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 127-128.

¹¹ A. Musioł-Urbańczyk: Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 66-71.

¹² Ibidem, s. 66.

¹³ W. Grudzewski, I. Hejduk: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004, s. 40.

¹⁴ P. Drucker: Menedżer skuteczny. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004, s. 232.

takie warunki pracy i na tyle sprawnie zarządzać zasobami ludzkimi, aby zapewnić niezbędne zaangażowanie tego zasobu oraz możliwie najlepiej wykorzystać posiadane kompetencje i uzdolnienia dla osiągnięcia celów organizacji¹⁵. Od kadry zarządzającej zależy innowacyjność organizacji oraz optymalne wykorzystanie zasobów i możliwości tkwiących w otoczeniu¹⁶. Priorytetem dobrego menedżera jest wyszukiwanie okazji, wykorzystywanie szans oraz reagowanie na zagrożenia pojawiające się w otoczeniu organizacji. Menedżerowie powinni inspirować podległą kadrę do wprowadzania i realizacji projektów, kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań oraz pomagać w rozwoju zarówno pracowników, jak i całej organizacji¹⁷. Zadaniem menedżerów jest dbałość o przyszłość organizacji przez podejmowanie odpowiednich decyzji i organizowanie prac zespołów, kierując się przy tym zestawem norm i wartości oraz swoją wiedzą i umiejętnościami¹⁸. Menedżerowie przez efektywne zarządzanie mają wyzwolić potencjał pracowników, aby móc wspólnie realizować nadrzędne cele¹⁹.

Szczególnym wyzwaniem dla menedżerów jest gra biznesowa na arenie międzynarodowej. Współczesne realia i gospodarka oparta na wiedzy stawiają kadrę menedżerską organizacji międzynarodowych przed nowymi zadaniami zarówno w zakresie stosowanych przez nią metod zarządzania, jak i kompetencji samych menedżerów. Jest to wynik globalnego zasięgu organizacji i wynikającej z niego strategii oraz przemian w zakresie reguł konkurowania na globalnym rynku (obecnie to, co może dystansować konkurentów to zakres, głębokość i różnorodność złożonej wiedzy, którą organizacji udało się skumulować i wykorzystać)²⁰. Menedżerowie przedsiębiorstw globalnych mogą zapewnić powodzenie organizacji na rynkach międzynarodowym oraz lokalnym i dlatego ich kompetencje powinny być odpowiednio dostosowane do współczesnych wymogów rynkowych, a jednocześnie stale doskonalone w zakresie odpowiadającym zmianom w otoczeniu.

Menedżer globalny łączy w sobie rolę międzykulturowego łącznika, międzykulturowego negocjatora, osoby uruchamiającej proces międzykulturowej synergii oraz lidera działającego na skrzyżowaniu kultur²¹. Nie można wprawdzie stworzyć jednego, uniwersalnego profilu menedżera globalnego, który odpowiadałby każdej organizacji, niezależnie do branży, lokalizacji, wykonywanych zadań itp., ale warto zwrócić uwagę na główne składniki kompetencji takiego menedżera. Najczęściej wymienia się takie czynniki sukcesu menedżera

¹⁵ J. Penc: *Strategiczne zarządzanie*, cz. I. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 40.

¹⁶ A. Poczrowski: *Zarządzanie talentami w organizacjach*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

¹⁷ M. Juchnowicz, T. Rostkowski, Ł. Sienkiewicz: *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*. Poltext, Warszawa 2003, s. 179.

¹⁸ B. Kuc: *Zarządzanie doskonałe*. Wydawnictwo menedżerskie PTM, Warszawa 2000, s. 58.

¹⁹ H. Bieniek: *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 7.

²⁰ M. Stor: *Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] T. Kupczyk (red.): *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 34.

²¹ M. Nowakowski: *Wprowadzenie do zarządzania międzykulturowego*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 171.

międzynarodowego, jak: wysokie umiejętności interpersonalne (w tym większa orientacja na ludzi niż na zadania), zdolności lingwistyczne, motywacja do zamieszkania za granicą i ciekawość kulturowa, tolerancja niepewności i niejasności, elastyczność i chęć adaptacyjna, cierpliwość, wyrażanie szacunku wobec innych, kulturowa empatia, poczucie humoru (jako bufor dla frustracji, wentyl bezpieczeństwa w depresji czy kreator relacji interpersonalnych) oraz międzykulturowo zdeterminowana wiedza i umiejętności specjalistyczne, dotyczące rodzaju wykonywanej pracy lub zadania. Dodatkowym obszarem są oczywiście wymagania kwalifikacyjne ze względu na obszar i kulturę kraju pracy menedżera. Czynniki kulturowe jest bowiem jedną z ważniejszych zmiennych warunkujących sukces zarządzania międzynarodowego²².

Profil menedżera międzykulturowego, oprócz podstawowych kompetencji z zakresu pełnionej roli i funkcji, musi dodatkowo uwzględniać komponenty związane ze specyfiką rynku międzynarodowego. Menedżera globalnego musi charakteryzować duża wrażliwość na potrzeby kulturowe, zdolność adaptacji i uczenia się od innych, duch przedsiębiorczości oraz komunikatywność w warunkach różnorodności kulturowej. Pożądane są także takie cechy, jak: umiejętność identyfikacji i łączenia najlepszych elementów z różnych kultur, zdolność wprowadzania nowej kultury pracy w zespołach wielonarodowych oraz sprawność w stosowaniu praktycznych instrumentów, które przeciwdziałają kolizji kulturowej. Cechy te są charakterystyczne dla lidera globalnego, który osiąga synergii kulturową²³. Bardzo interesującym wskaźnikiem jest tak zwany globalny konstrukt umysłowy. Jest to pewien zbiór wiedzy, postaw i umiejętności, który pozwala spostrzegać, interpretować i stosownie reagować na różne zjawiska czy zdarzenia, które wychodzą poza ramy naszego świata. Celem tworzenia i rozwijania niniejszego konstrukt jest doskonalenie skuteczności działania w obcym kraju, na poziomie porównywalnym ze skutecznością osiąganą we własnym kraju²⁴.

Taki globalny konstrukt umysłowy menedżera międzynarodowego składa się z czterech kluczowych komponentów: dwóch indywidualnych i dwóch organizacyjnych; prezentuje go rys. 3. Warunkiem skuteczności menedżera międzynarodowego jest odpowiedni rozwój wiedzy w każdym ze wskazanych obszarów oraz umiejętność właściwego i praktycznego zastosowania tej wiedzy. Globalny konstrukt umysłowy stwarza warunki do podjęcia właściwych decyzji w kwestii doboru odpowiednich metod zarządzania, ze względu na przyjęte cele organizacyjne oraz charakterystyki otoczenia korporacji międzynarodowej w jej wymiarach globalnym i lokalnym²⁵.

²² M. Stor: Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej..., op.cit., s. 37-42.

²³ A. Pochtowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. PWE, Warszawa 2007, s. 95.

²⁴ M. Stor: Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej..., op.cit., s. 51.

²⁵ Ibidem, s. 52.

Tabela 1

Składowe globalnego konstruktum umysłowego menedżera międzynarodowego

| | Komponenty indywidualne | Komponenty organizacyjne |
|-------------|---|--|
| JA | Kwadrant 1. Moja własna osoba | Kwadrant 3. Własna organizacja |
| | Zrozumienie samego/samej siebie oraz tego, w jaki sposób to, kim jestem, jest związane z kontekstem, w którym jestem. | Zrozumienie moich własnych organizacji oraz tego, w jaki sposób ich charakterystyki i skuteczność są związane z kontekstem, w którym się znajdujemy. |
| KTOŚ | Kwadrant 2. Inni ludzie | Kwadrant 4. Inne organizacje |
| | Zrozumienie, w jaki sposób cechy charakterystyczne ludzi pochodzących z innych krajów, kultur czy kontekstów są związane z kontekstem, w którym się ci ludzie znajdują. | Zrozumienie, w jaki sposób charakterystyki i skuteczność organizacji z innych krajów, kultur czy kontekstów są związane z kontekstem, w którym się znajdują. |

Zródło: M. Stor: Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy, [w:] T. Kupczyk (red.): Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 52.

Jedną z najistotniejszych kompetencji menedżera międzykulturowego jest inteligencja emocjonalna, na którą składa się: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne²⁶. Menedżer globalny powinien posiadać i rozwijać także talent poruszania się w różnych kulturach, aby z sukcesem partycypować w międzynarodowym otoczeniu. Ważne jest także takie podejście do zarządzania różnicami kulturowymi, które oparte jest na poznaniu i ich wykorzystaniu, a nie ignorowaniu różnic lub minimalizowaniu ich znaczenia²⁷. Warto także zwrócić uwagę na kompetencje, których znaczenie stale wzrasta. Należą do nich: myślenie globalne, docenianie zróżnicowania kulturowego, rozwijanie zmysłu technologicznego, budowanie relacji partnerskich i sojuszy oraz dzielenie się przywództwem. Liderzy globalni muszą być twórcami takiej architektury społecznej, która zachęcać będzie członków organizacji, a szczególnie talenty, do udanej współpracy i wykorzystania kreatywności²⁸. Jednocześnie warto podkreślić, że bazą zarządzania międzykulturowego powinno być wzajemne zrozumienie i zaufanie.²⁹

Innym wyzwaniem, stojącym przed menedżerem globalnym jest umiejętne radzenie sobie z tzw. szokiem kulturowym, często będącym zjawiskiem nieuniknionym. Termin ten opisuje

²⁶ A. Sitko-Lutek: Organizacja przyszłości oparta o globalnych liderów i globalną kulturę, [w:] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.): Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 92.

²⁷ Ibidem, s. 93.

²⁸ M. Goldsmith, C. Greenberg, A. Robertson, M. Hu-Chan: Globalni liderzy – kolejna generacja. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007, s. 27-32.

²⁹ A. Sitko-Lutek: Organizacja przyszłości..., op.cit., s. 96.

dynamikę doświadczeń osób przebywających dłużej poza granicami swojego kraju³⁰. Menedżerowie pracujący w krajach odmiennych kulturowo nierzadko przeżywają emocje, będące kontaminacją niepewności, dezorientacji i lęku, wynikającego z konieczności rozumienia zagranicznych konwenansów oraz tworzenia relacji na poziomach zawodowym i społecznym.

Szok kulturowy nie występuje od razu po przybyciu do innego kraju, lecz pojawia się dopiero po pewnym czasie przebywania w odmiennym kręgu kulturowym, a więc po tzw. miesiącu miodowym³¹. Jest to jednocześnie pierwsza faza w procesie przechodzenia szoku kulturowego, w której menedżer ekspatriant³² odczuwa fascynację nowym miejscem, istniejące zaś odmienności są dla niego intrygujące. Po około 6 miesiącach pobytu w kraju goszczącym oraz przeżywania naówczas swoistej euforii wystąpić mogą symptomy faktycznego szoku kulturowego, takie jak poczucie odrzucenia i izolacji, niechęć do pracy czy nawet agresja wobec zagranicznych partnerów lub ucieczka w alkohol. Po fazie kryzysu kulturowego następuje faza przełamywania. Możliwe jest wówczas zaakceptowanie istniejącej sytuacji oraz przystosowanie się do odmiennych warunków przez zmianę schematów myślenia bądź po prostu oczekiwanie na powrót do kraju³³. Wielokrotnie jednak konsekwencją kryzysu jest brak akceptacji i adaptacji, co rodzi konieczność natychmiastowego powrotu do kraju pochodzenia oraz analogiczną utratę stanowiska na rynku międzynarodowym.

Zasadniczo rzecz ujmując, nie istnieje możliwość całkowitego wyeliminowania szoku kulturowego ani też pewność, co do tego, że nie pojawi się on w ogóle. Możliwe jest jedynie jego częściowe złagodzenie przez odpowiednie przygotowanie osób, mających w przyszłości obejmować zagraniczne stanowisko.

Mając na uwadze znaczenie szoku kulturowego, wspomnieć należy o konieczności akulturacji, umożliwiającej ekspatriantom przystosowanie się do nowego środowiska dzięki unifikacji określonych wzorców kulturowych. Akulturacja jest bowiem procesem wielopłaszczyznowej zmiany kulturowej, zachodzącej w wyniku bezpośredniej interakcji pomiędzy kulturą rodzimą a kulturą nabywaną³⁴. Umożliwia ona przyswajanie kompetencji kulturowej, związanej m.in. z opanowaniem nowego języka, kreowaniem pożądanych zachowań społecznych czy budowaniem nowej tożsamości na podstawie istniejących wzorców kulturowych. Skuteczność procesu akulturacji zależna jest od osobistych predyspozycji osób przebywających w placówkach międzynarodowych. Uwzględnia się tutaj przede wszystkim odporność emocjonalną, niezbędną do przezwyciężenia oporu wobec zmian kulturowych na rzecz proaktywnego, wielokulturowego stanu umysłu. Uzyskanie

³⁰ M. Sidor-Rządowska (red.): *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 131.

³¹ A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op.cit., s. 97.

³² Angielskie *expatriates* - termin ten stosowany jest dla określenia menedżerów i specjalistów zatrudnionych w zagranicznych filiach przedsiębiorstwa międzynarodowego.

³³ *Ibidem*, s. 98.

³⁴ M. Szopski: *Komunikowanie międzykulturowe*. WSiP, Warszawa 2005, s. 132.

pełnej adaptacji oraz inkulturacja stanowią konsekwencję doskonalenia takich cech, jak: tolerancja, elastyczność, otwartość, wrażliwość kulturowa czy autonomia osobista³⁵.

4. Doskonalenie kompetencji międzykulturowych

Mając na uwadze powyższe konstatacje, należy podkreślić, że menedżerowie czy specjaliści, przebywający na rynkach odmiennych kulturowo, powinni posiadać odpowiednie przygotowanie do pracy w korporacji międzynarodowej. Zasadne jest zatem opracowanie kompleksowego programu nabywania i doskonalenia kompetencji międzykulturowych. Wśród najbardziej adekwatnych metod wyróżnić należy szkolenia przygotowujące menedżerów do pracy na rynkach globalnych. Odbywać się one powinny na podstawie trzech, ściśle powiązanych oraz następujących po sobie sesji, obejmujących:

- szkolenie przed wyjazdem,
- szkolenie po przybyciu na placówkę,
- szkolenie na miejscu, prowadzone razem z lokalną kadrami³⁶.

Szkolenia przed wyjazdem na zagraniczne stanowisko to przede wszystkim szkolenia międzykulturowe oraz językowe, mające na celu wykształcenie tzw. międzykulturowej elastyczności³⁷. Dzięki uczestnictwu w szkoleniach międzykulturowych menedżer ma szansę poznać i przede wszystkim zrozumieć odmienne kultury narodowe i biznesowe oraz częściowo przystosować się do specyficznych warunków, determinujących panujący w danym kraju styl zarządzania. W tego typu szkoleniach zwraca się uwagę na kluczowe aspekty, wyjaśniające określone różnice kulturowe, takie jak: stosunek do pracy i władzy w organizacji, sposób wyrażania niezadowolenia, determinanty statusu społecznego czy stosunek do czasu, definiowany przez mono- bądź polichroniczny wymiar kultury³⁸.

Specyfika kompetencji międzykulturowych dyktuje niejako typologię szkoleń międzykulturowych, które powinny być uzupełnione o kilka niestandardowych obszarów. Wśród nich wyróżnia się³⁹:

- szkolenie informacyjne – polega na uświadomieniu menedżerom warunków społeczno-gospodarczych, panujących w danym kraju oraz wyjaśnieniu przyczyn przeżywania szoku kulturowego. Najczęściej szkolenia informacyjne mają formę tradycyjnych wykładów, nierzadko wspomaganych przez nagrania audiowizualne;

³⁵ Ibidem, s. 134.

³⁶ A. Rakowska: *Kompetencje menedżerskie kadry kierownicze...*, op.cit., s. 231.

³⁷ J. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. PWN, Warszawa 1994, s. 518.

³⁸ J. Schroeder: *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie międzynarodowym*. AE, Poznań 2000, s. 119-121.

³⁹ Ibidem, s. 126.

- szkolenie atrybutowe – jest to metoda tzw. asymilacji kulturowej, umożliwiającej przyswojenie międzynarodowych standardów przez analizę krytycznych sytuacji (odmiana *case study*);
- świadomość kulturowa – polega na uświadamianiu różnic kulturowych przez analogię do wartości właściwych dla własnej kultury oraz zapoznanie uczestników z podstawami stosunków międzynarodowych;
- modyfikacja świadomego zachowania – jest to metoda nauczania przez rozwiązywanie rozmaitych problemów adaptacyjnych;
- uczenie się przez nabywanie doświadczenia – polega na wyjaśnianiu różnic kulturowych przez aktywny udział uczestników w grach symulacyjnych, umożliwiających bezpośredni kontakt z inną kulturą;
- podejście interakcyjne – tego typu rozwiązanie umożliwia uczestnikom wchodzenie w interakcje z przedstawicielami krajów odmiennych kulturowo, co przyczynić się ma do skrócenia czasu potrzebnego do pełnej adaptacji w momencie objęcia zagranicznego stanowiska.

Szkolenia międzykulturowe, mające wykształcić „globalne umysły” prowadzone są przy użyciu szerokiego zestawu narzędzi, zawierającego zarówno tradycyjne, jak i nowoczesne techniki szkolenia, począwszy od klasycznych wykładów czy symulacji, a skończywszy na treningach językowych, platformach wymiany wiedzy, wideokonferencjach czy poradach online⁴⁰. Stosowaną metodą edukacyjną jest również praca w zróżnicowanych kulturowo zespołach, realizacja międzynarodowych projektów bądź sporadyczne podróże zagraniczne, mające na celu zapoznanie kierowników z docelowym środowiskiem.

Proces planowania szkoleń międzykulturowych powinien być nadto uzupełniony o kilka dodatkowych elementów, określających stopień ich przydatności i zasadności. Przede wszystkim należy wziąć pod uwagę poziom aktualnych kompetencji międzykulturowych menedżera, dzięki czemu możliwe będzie sprecyzowanie jego przygotowania do objęcia zagranicznej posady oraz identyfikacja ewentualnych luk kompetencyjnych. Innymi czynnikami, istotnymi podczas formułowania programu szkoleń są m.in. stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz podobieństwa pomiędzy kulturami macierzystą a nabywaną⁴¹.

Kontynuacją oraz wsparciem szkolenia międzykulturowego może być natomiast tzw. *expat coaching*. Jest to odmiana tradycyjnego coachingu dedykowana dla osób przebywających na zagranicznych kontraktach, umożliwiająca im szybsze rozpoznanie kodu kulturowego regulującego zróżnicowane zachowania społeczne⁴². *Expat coaching* ma przede wszystkim na celu nabywanie wrażliwości międzykulturowej oraz wsparcie procesu adaptacji pracownika do nowych warunków i zwyczajów biznesowych. Pomoc coacha jest nieoceniona również

⁴⁰ Por. A. Rakowska: Kompetencje menedżerskie..., op.cit., s. 231

⁴¹ Ibidem, s. 127.

⁴² M. Sidor-Rządkowska (red.): Coaching..., op.cit., s. 124

w przypadku pojawienia się wspomnianego wcześniej wstrząsu kulturowego. Coach uświadamia bowiem ekspatriantowi ogólny proces szoku, pomaga w zidentyfikowaniu ewentualnych symptomów oraz ułatwia autodiagnozę, podczas której menedżer definiuje swoje odczucia związane z przebywaniem w środowisku odmiennym kulturowo.

Po przybyciu do nowego kraju, pomocne może być z kolei przeszkolenie w zakresie najbardziej praktycznych spraw, determinujących sposób społecznego i zawodowego funkcjonowania. Adekwatne mogą być zatem różne formy poradnictwa, jak również kontakty z innymi pracownikami, wcześniej oddelegowanymi do pracy w zagranicznym oddziale przedsiębiorstwa⁴³.

Generalnie rzecz ujmując, proces doskonalenia globalnego menedżera powinien przybierać formy edukacji, opartej na elementach metakognitywnej i behawioralnej strategii nabywania kompetencji. Ponadto, oprócz szkolenia z zakresu różnic kulturowych, istotne są również kursy językowe czy szkolenia z takich dyscyplin, jak: prawo międzynarodowe, zarządzanie stresem, a także *savoir-vivre* w biznesie wielokulturowym.

5. Zakończenie

Wraz z rozwojem gospodarki światowej oraz wzrastającą liczbą przedsiębiorstw o charakterze transnarodowym, znaczenia nabiera międzynarodowy aspekt zarządzania zasobami ludzkimi. Globalna perspektywa prowadzenia biznesu wymaga nie tylko dynamicznej strategii zdobywania rynków zagranicznych, lecz również odpowiedniego przygotowania kluczowej kadry do sprawowania międzynarodowych ról zawodowych.

Mimo że kulturowa płynność organizacji jest obecnie jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej, należy zwrócić uwagę na niewielki odsetek menedżerów gotowych objąć stanowiska poza granicami swojego kraju. Liczne badania wskazują, że ze względu na niedostateczny poziom kompetencji międzykulturowej, zagraniczne delegacje pracowników niejednokrotnie zakończone są niepowodzeniem. Dlatego też konieczne jest zwrócenie należytej uwagi na proces kształtowania menedżera globalnego, cechującego się międzykulturową wrażliwością i elastycznością. Zmienia się przy tym tradycyjne podejście do zarządzania kompetencjami kadry kierowniczej. Współczesny menedżer powinien bowiem posiadać nie tylko uniwersalne kompetencje w zakresie pełnionych obowiązków zawodowych, lecz przede wszystkim kompetencje, gwarantujące efektywne funkcjonowanie w środowisku wielokulturowym.

⁴³ J. Schroeder, Zarządzanie kadrami..., op.cit., s. 124.

Bibliografia

1. Bieniok H.: Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
2. Czapla T.: Ukierunkowanie globalne relacji organizacji z otoczeniem, [w:] W. Błaszczyk (red.): Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych. PWN, Warszawa 2005.
3. Drucker P.: Menedżer skuteczny. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.
4. Dubois D., Rothwell W.: Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.
5. Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004.
6. Goldsmith M., Greenberg C., Robertson A., Hu-Chan M.: Globalni liderzy – kolejna generacja. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
7. Grudzewski W., Hejduk I.: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004.
8. Jabłoński M.: Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
9. Juchnowicz M., Rostkowski T., Sienkiewicz Ł.: Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi. Poltext, Warszawa 2003.
10. Król H., Ludwicyński A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWN, Warszawa 2006.
11. Kuc B.: Zarządzanie doskonałe. Wydawnictwo menedżerskie PTM, Warszawa 2000.
12. Musioł-Urbańczyk A.: Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
13. Nowakowski M.: Wprowadzenie do zarządzania międzykulturowego. Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999.
14. Penc J.: Strategiczne zarządzanie, cz. I. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
15. Pochtowski A.: Zarządzanie talentami w organizacjach. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
16. Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. PWE, Warszawa 2007.
17. Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
18. Rakowska A.: Zrozumieć, aby kierować. Personel i Zarządzanie, nr 3 (120), luty 2002.
19. Sajkiewicz A.: Zasoby ludzkie w firmie. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.
20. Schroeder J.: Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym. AE, Poznań 2000.
21. Sidor-Rządowska M. (red.): Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

22. Sitko-Lutek A.: Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.
23. Sitko-Lutek A.: Organizacja przyszłości oparta o globalnych liderów i globalną kulturę, [w:] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.): Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
24. Stoner J., Wankel Ch.: Kierowanie. PWN, Warszawa 1994.
25. Stor M.: Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy, [w:] T. Kupczyk (red.): Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
26. Szopski M.: Komunikowanie międzykulturowe. WSiP, Warszawa 2005.

Abstract

With the development of global economy and a growing number of transnational companies, the international aspect of HR management comes into prominence. A global perspective of business conducting requires the preparation of key personnel to perform international professional roles.

The organization's cultural fluency is one of the sources of competitive advantage, so it is necessary to pay attention to a small percentage of managers, who are ready to fill positions outside their country. Numerous studies indicate, that because of the insufficient level of intercultural competence, employees' foreign delegations are often fail. Therefore it is necessary to pay due attention to the process of reaching a global manager, characterized by intercultural sensitivity and flexibility. The modern manager should have all powers, which guarantee effective functioning in a multicultural environment.