

# Aktywni międzynarodowo – wartościowi zawodowo

Projekt nr 2020-1-PL01-KA203-081549



InterAct

TH Deggendorf

# PROBLEMY MIĘDZYKULTUROWE ZWIĄZANE Z DZIAŁANAMI MIĘDZYNARODOWYMI



Na następnych slajdach czytelnicy zostaną poinformowani o potencjalnych problemach międzykulturowych, z naciskiem na bariery językowe i kulturowe. Otrzymają także wskazówki, jak radzić sobie z konkretnymi problemami i jak ich w miarę możliwości unikać. Następnie poznają informacje i wskazówki na temat zwiększenia własnych kompetencji międzykulturowych. Ta prezentacja jest uzupełnieniem części do przeczytania.

# Problemy międzykulturowe związane z działaniami międzynarodowymi



InterAct

Poznawanie różnych kultur i różnic kulturowych pomaga przygotować się do działań międzynarodowych i unikać problemów międzykulturowych.

Głębsze zrozumienie aspektów kulturowych przygotowuje do różnic kulturowych podczas działań międzynarodowych, co ułatwia pokonywanie trudnych sytuacji międzykulturowych.



# Czym jest kultura?



InterAct

W literaturze i badaniach istnieje wiele definicji i wyjaśnień, czym jest/są kultura/kultury. Lang i Baldauf (2016) podsumowują kulturę w zwięzły i wyczerpujący sposób:

*„Kultura to uniwersalny wzór poglądów określonej grupy ludzi, który przypisuje znaczenie i ważność obiektom i działaniom, przez co umożliwia działania społeczne. Grupa odwołuje się do tych poglądów w swoich codziennych działaniach, zarówno bezpośrednio, jak i niebezpośrednio, świadomie i nieświadomie” (s. 3).*

Według Langa i Baldauf (2016): *„Kultury składają się z podstawowych założeń, światopoglądów, wartości, norm lub poznawczych układów odniesienia, ale także przedmiotów, symboli i ich interpretacji, które zostały przekazane w procesie historycznym w danej grupie społecznej i rozwijane w kolektywnym procesie uczenia się. Są one poznawane i przyswajane przez jednostki w procesie socjalizacji i wpływają na myśli, uczucia i działania członków grupy” (Lang i Baldauf, 2016, s. 3).*

# Czym są kompetencje kulturowe?



InterAct

„Kompetencje międzykulturowe” tworzą **elementy uczuć, wiedzy i zachowania** (Lüsebrink, 2005): często te składowe są porównywane na równym poziomie do cech charakteru typów osobowości, które odniosły sukces w środowisku międzykulturowym. Często wymieniane są takie cechy, jak „towarzystwo”, „umiejętność akceptacji innej perspektywy”, „pozytywna opinia o własnej osobie”, „tolerancja niejednoznaczności” oraz „empatia i intuicja”. Problem polega na tym, że ten opis może prowadzić do nierealistycznego wyobrażenia cech takich międzykulturowych „Supermanów i Superwomen” (Hatzer i Layes, 2003, s. 138-148).

**Poszczególne cechy charakteru są postrzegane jako pozytywne tylko w pewnych kulturach.** Na przykład jest wątpliwe, czy kultury wysoko ceniące powściągliwe zachowanie będą uważać ekstrawertyczne zachowanie jako oznakę kompetencji międzykulturowych. Z tego powodu **kompetencje nie mogą być traktowane jako pasujące do tylko jednego konkretnego profilu osobowości.** Są raczej **wypracowywane w procesie oddziaływania danej osoby i sytuacji na siebie nawzajem.** Ważne jest więc zadawanie właściwych pytań na temat nowej sytuacji, zanim zaczniemy szukać gotowych odpowiedzi. Thomas (2003, s. 143) definiuje kompetencje międzykulturowe jako „...**umiejętność określania warunków kulturowych i czynników wpływu za pomocą postrzegania, rozsądku, uczuć i zachowania w sobie i innych osobach oraz ich szanowanie i docenianie, a także wykorzystywanie ich przez wzajemne przystosowywanie się...**” (Thomas, 2003, s. 137-150).

# „Jak popłynąć na fali kultury”



InterAct

<https://www.youtube.com/watch?v=hmyfjKjcbm0>

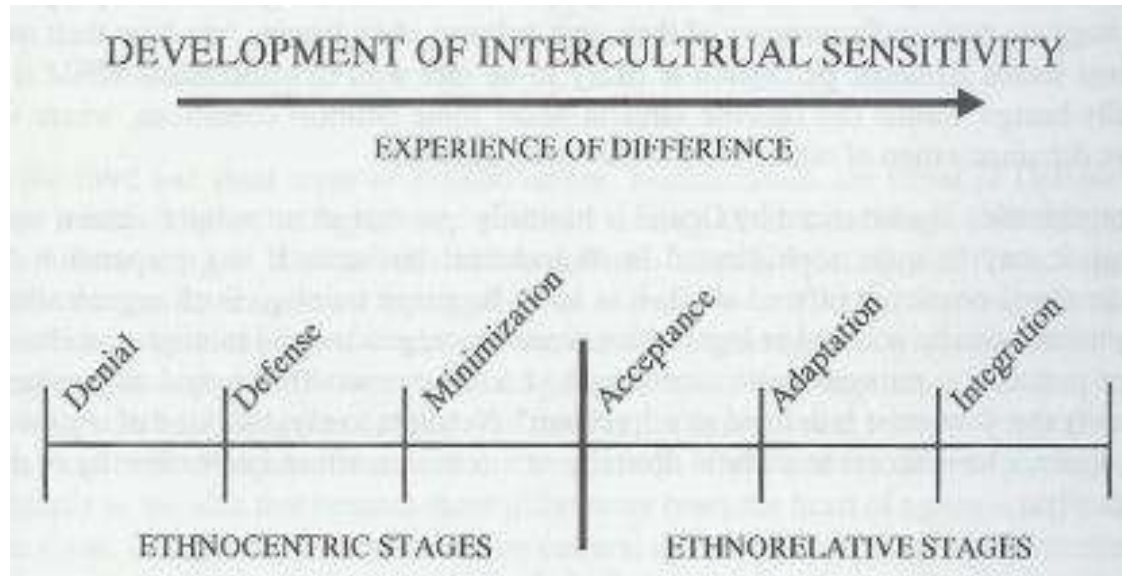


Proszę obejrzeć film powyżej lub w serwisie YouTube. TEDx Talk Fonsa Trompenaarsa wyjaśnia, jak różnice kulturowe często prowadzą do nieporozumień, ale mogą też stwarzać szanse. Miłego seansu!

# Sześć etapów rozwijania wrażliwości międzykulturowej – kluczowa część działań międzynarodowych



InterAct



Rozwijanie wrażliwości międzykulturowej. Obraz z: Bennett; M. J. D. (2001): Developing Intercultural Competence for Global Leadership, w: Reineke, R.-D./Fusinger, C. (red.) Interkulturelles Management. Wiesbaden. s. 219.

Bennett (2001) definiuje sześć etapów, przez które każdy musi przejść, aby rozwinąć wrażliwość międzykulturową, z których każdy jest ważną częścią procesu i które trzeba brać pod uwagę podczas przygotowywania się i przeprowadzania działań międzynarodowych. Świadomość różnic kulturowych ułatwia przystosowanie się i integrowanie. Poszczególne etapy są wyjaśnione na następnym slajdzie.

# Sześć etapów rozwijania wrażliwości międzykulturowej – kluczowa część działań międzynarodowych



InterAct

## Wyparcie

Osoby, które nie zbudowały jeszcze kategorii „różnicy kulturowej” i są nieświadomi własnej kultury. Jeśli w ogóle dostrzegają ludzi z innych kultur, to wydają się oni mniej ludzcy.

## Obrona

Własna kultura jest nadal uważana za jedyną prawdziwą rzeczywistość. Inne kultury istnieją jako stereotypy i wydają się być zagrożeniem. Świat jest uporządkowany w kategoriach „my i oni”. Porównywanie kultur w nieoceniający sposób może prowadzić do postaw obronnych.

## Minimalizacja

Zagrożenie etapu obrony zostało zażegnane przez założenie podstawowego podobieństwa. Różnice są włączane do już istniejących kategorii. Osoby na tym etapie nie mogą dostrzec, że ich opis podobieństwa jest oparty na ich własnej kulturze (idea „tygła różnorodności”).

## Akceptacja

Osoby na tym etapie odkryły własny kontekst kulturowy i mogą akceptować istnienie innych kontekstów. Są w stanie rozpoznawać, jak różnice kulturowe funkcjonują w szerokim zakresie relacji międzyludzkich.

## Przystosowanie

Osoby na tym etapie są w stanie zmieniać swoje kulturowe układy odniesienia. Są w stanie patrzeć na świat „oczami innych”. Umyślnie zmieniają swoje zachowanie tak, aby sprawniej komunikować się w innej kulturze.

## Integracja

Zmianie punktu widzenia staje się codzienną częścią siebie. Tożsamość sama w sobie staje się bardziej płynnym pojęciem (obywatele świata, globalni nomadzi, długookresowi expatrianci).

(z: Bennett; M. J. D. (2001): Developing Intercultural Competence for Global Leadership, w: Reineke, R.-D./Fusinger, C. (red.) Interkulturelles Management. Wiesbaden, s. 219)

# Szok kulturowy – nieunikniony lub niezbędny dla własnego rozwoju?

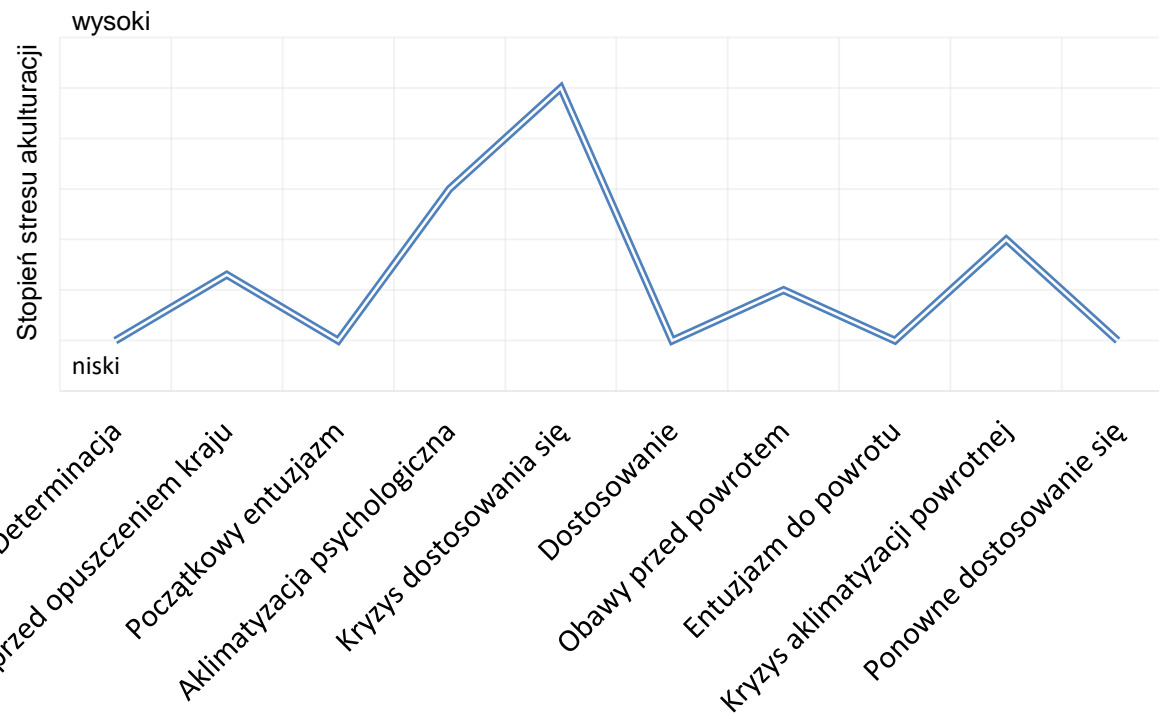


InterAct

➔ Im więcej istnieje różnic między kulturą własną a gościnną, tym wyższe jest natężenie szoku kulturowego.

➔ Oprócz szeroko znanego szoku kulturowego istnieje także szok reintegracji.

➔ Szok kulturowy nie jest jedną przeżywaną chwilą, ale procesem lub zbiorem wszystkich negatywnie przeżytych sytuacji, uczuć i zjawisk, przez które przechodzi każdy biorący udział w działaniach międzynarodowych (Lang i Baldauf, 2016). „Szoku” z definicji można uniknąć, rozpoznając i akceptując różne etapy stresu akulturacji.



*Typowy proces akulturacji (adaptacja własna z: Lang, R. i N. Baldauf (2016): Interkulturelles Management, s. 25)*



Czy uważasz, że Twój angielski lub inny język niezbędny do Twoich działań międzynarodowych jest niewystarczający? **Oto kilka wskazówek, jak przełamać strach przed niemożnością komunikacji:**

- Poproś swój uniwersytet lub pracodawcę o kursy językowe i korektę, które z pewnością chętnie zapewnią.
- Poszukaj partnera do wspólnej nauki języka.
- Korzystaj z aplikacji i stron internetowych do nauki języka i pomocy przy tłumaczeniu.
- Zadbaj, aby poznać przynajmniej jedno czy dwa słowa języka używanego tam, gdzie jedziesz, co pokaże Twoim gospodarzom, że masz otwarty umysł i akceptujesz ich kulturę i język.
- Szczególnie przydatne do nauki angielskiego jest czytanie książek i oglądanie filmów i seriali telewizyjnych po angielsku.

...i nie zapominaj: **nauka przez praktykę to klucz – nie bój się robić błędów!**

# „Jak porozumienie międzykulturowe może pomagać nam się dogadać”



InterAct

<https://www.youtube.com/watch?v=XvjaIrYlklg>



Proszę obejrzeć film powyżej lub w serwisie YouTube. Trenerka międzykulturowa Simone Buijzen dzieli się ciekawymi przykładami różnic językowych między kulturami i wskazuje na przykłady tego, co należy i czego nie należy robić w różnych kulturach. Miłego seansu!



Czy obawiasz się zrobić albo powiedzieć coś nie tak i kogoś obrazić? Czy boisz się, że się wygłupisz? **Oto kilka wskazówek, jak unikać i radzić sobie z nieprzyjemnymi sytuacjami:**

- **Poważne kwestie i debaty międzykulturowe:** w niektórych częściach świata kultury cieszą się najwyższym szacunkiem, zwłaszcza w USA, a także w większości krajów azjatyckich i arabskich. Unikaj poważnych dyskusji na temat kultury (własnej i gospodarza) oraz unikaj podkreślania krytycznych aspektów kultur, ponieważ takie rozmowy najprawdopodobniej doprowadzą do odtrącenia, a argumenty nie zostaną dobrze zrozumiane. W świecie arabskim i azjatyckim, a także amerykańskim, poważne dyskusje o kulturze mają miejsce tylko w gronie zaufanych i długo znających się osób. Jeśli ten temat zostanie poruszony za wcześnie, może to się skończyć urazami, a stosunki i kontakty z osobą z innej kultury najprawdopodobniej ostygną lub całkowicie wygasną.
- **Nie poruszaj spraw związanych z prawami człowieka i korupcją:** te tematy może nie są bezpośrednio związane z tym, co wpaja nam kultura, ale za to dotyczą tematów i problemów ubóstwa oraz układów politycznych i ekonomicznych. W skrócie, korupcja i naruszenia praw człowieka mają miejsce we wszystkich kulturach w ten czy inny sposób i są tematami, których należy unikać bez znajomości całego kontekstu.
- **Religia, system polityczny i role płciowe:** te tematy są silnie połączone z fundamentalnym systemem wartości danej kultury. Rozmowa na te tematy wymaga od społeczności i jej członków głębokiej kulturowej samoświadomości.
- **Komunikacja bezpośrednia:** jest to bariera w kontekście międzynarodowym, jako że w niektórych kulturach może nieświadomie doprowadzić bezpośrednio do sytuacji konfliktowej i eskalacji.

(z: Haller, P.M., Nägele, U. (2013). Der Zugang zu anderen Kulturen: Wege und Möglichkeiten. W: Praxishandbuch Interkulturelles Management. Springer Gabler. Wiesbaden.)

# Ułatwianie działań międzynarodowych: podstawowe kompetencje społeczne



InterAct

Koch (2017) twierdzi, że podczas pracy w kontekście międzykulturowym kluczowe jest posiadanie następujących **podstawowych kompetencji społecznych**:

- **świadoma otwartość**: ogólne zainteresowanie nowymi rzeczami, osobami i kulturami,
- **inteligentna elastyczność** w sytuacjach i komunikacji: konstruktywne zachowanie, zdolność do kompromisu,
- **pełna szacunku życzliwość**: komunikacja z innymi osobami jak równy z równym, zwłaszcza z osobami z innych kultur.

➔ Otwartość to pozytywne i życzliwe podejście do nowych rzeczy, okazywanie szczerego zainteresowania innymi osobami i kulturami oraz zdolność pytania, spostrzegania i słuchania.

➔ Elastyczność oznacza umiejętność pracy w nowych, nieznanych warunkach albo nowych lub sprzecznych sytuacjach, kreatywnie znajdując nowe, konstruktywne rozwiązania.

➔ Zachowanie z szacunkiem i życzliwością oznacza zdolność współpracy z innymi w sposób szanujący ich godność osobistą i sposoby myślenia.

➔ Te umiejętności powinny już być obecne jako „podstawowe kompetencje” w połączeniu z chęcią i zdolnością do wzmacniania ich w kolejnym procesie oraz rozbudowywania ich na główne kompetencje międzykulturowe.

(z: Koch, E. (2017): Praxistraining Interkulturelles Management: Für Führungspraxis, Projektarbeit und Kommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz.)

# „Poznaj nową kulturę”



InterAct

<https://www.youtube.com/watch?v=GhA9eypocE0>



Proszę obejrzeć film powyżej lub w serwisie YouTube. TEDx Talk Juliena S. Bourelle zawiera wyjątkowe i dowcipne podsumowanie małych różnic kulturowych i sposobów akceptacji nowych kultur – a wszystko to z jego własnych doświadczeń. Miłego seansu!

# Różne style komunikacji



InterAct

W czasie spędzonym w innym kraju i kulturze możesz natknąć się na różnice w sposobie komunikacji w środowiskach służbowych. Postępowanie niezgodnie ze stylem powszechnym w danym kraju może prowadzić do opóźnień w realizacji działań/zadań itp. Ta tabela pokazuje **porównanie różnych stylów komunikacji** w europejskich kulturach biznesowych (przykłady):

Kraj/kultura językowa	Komunikacja bardziej pisemna	Komunikacja bardziej mówiona
Belgia		X
Dania		X
Niemcy	X	
Niemieckojęzyczna Szwajcaria		X
Wielka Brytania		X
Finlandia		X
Francja		X
Francuskojęzyczna Szwajcaria		X
Grecja		X
Holandia	X	
Irlandia		X
Włochy		X
Austria		X
Portugalia	X	
Szwecja		X
Hiszpania		X

Tabela przetłumaczona z: Haller i Nägele (2013): Der Zugang zu anderen Kulturen: Wege und Möglichkeiten. W: Praxishandbuch Interkulturelles Management.

# „Postrzeganie czasu: różnica między kulturami monochronicznymi a polichronicznymi”



InterAct

<https://www.youtube.com/watch?v=BgE3lvYKQ28>



Proszę obejrzeć film powyżej lub w serwisie YouTube. Koncentruje się on na różnych sposobach, na jakie czas jest postrzegany w różnych kulturach oraz wyjaśnia znaczenie czasu podczas pracy i komunikacji z osobami z różnych kultur. Miłego seansu!

# Różne podejścia do działań międzynarodowych



InterAct

Brak indywidualnych kompetencji zarządzania międzykulturowego może nieść zagrożenie dla pozytywnego wyniku Twoich działań międzynarodowych. Istnieją różne podejścia do działań międzynarodowych w różnych kontekstach kulturowych i sytuacjach wielokulturowych:

Wyobraź sobie, że musisz podjąć działania międzynarodowe z powodów służbowych, w związku z czym stajesz przed pytaniem, jak się do nich przygotować. Które z poniższych podejść wybierzesz? Które wydaje Ci się najlepsze?

- **Ignorancie:** decydujesz się nie brać różnic kulturowych pod uwagę, albo prawie ich nie brać, skoro nie mają one wpływu na Twoją pracę w przyszłości.
- **Ukierunkowane na doświadczenia życiowe:** liczysz na swoje rozmaite doświadczenia międzykulturowe lub na swoją intuicję opartą na doświadczeniu.
- **Bez przekonania:** weźmiesz udział w (krótkim) szkoleniu międzykulturowym, które przynajmniej powie Ci co należy, a czego nie należy robić.
- **Naukowe:** decydujesz się rozpocząć dłuższe, bardziej szczegółowe szkolenie w instytucji naukowej, gdzie nauczysz się wiele o komunikacji międzykulturowej oraz o różnych kulturach narodowych i regionalnych.
- **Ukierunkowane na kształcenie:** starasz się rozbudowywać swoje kompetencje międzykulturowe krok po kroku, uwzględniając swoje przyszłe potrzeby i łącząc elementy oparte na teorii z praktyczną pracą w rzeczywistości.

(cytat z, tłumaczenie własne: Koch, E. (2017): Praxistraining Interkulturelles Management: Für Führungspraxis, Projektarbeit und Kommunikation. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz, rozdz. 7, s. 103)

# „Społeczeństwa niskokontekstowe a wysokokontekstowe”



InterAct

<https://www.youtube.com/watch?v=9oYfhTC9IIQ>



Proszę obejrzeć film powyżej lub w serwisie YouTube. Erin Meyer, autorka książki „Mapa kulturowa”, wyjaśnia różnice między społeczeństwami wysoko- i niskokontekstowymi za pomocą świetnych przykładów. Miłego seansu!

# Strach przed wyjazdem za granicę w pojedynkę



InterAct

**Kluczem do pokonania tego strachu jest przygotowanie.** Czasami nie można wyjechać w delegację lub na wykłady gościnne z kolegami z pracy ani rodziną. W takich przypadkach właściwe przygotowanie pomoże Ci pokonać strach i niepewność.

a) Napisz szczegółowy plan podróży, aby mieć lepszy obraz sytuacji:

- Ułóż listę wszystkich ważnych miejsc, które musisz/chcesz odwiedzić, w tym miejsca związane z pracą oraz prywatne, np. adres hotelu.
- Zapisz sobie wszystkie ważne daty i spotkania, np. czasy odlotu i godziny rozpoczęcia wykładów.
- Uporządkuj wszystkie te informacje i weź je ze sobą na czas działań międzynarodowych.

b) Używaj map online, stron firm transportowych, hoteli i np. uniwersytetu-gospodarza do planowania trasy i możliwych środków transportu z wyprzedzeniem:

- Sprawdź, jak dotrzesz do lotniska/dworca itp. na czas.
- Sprawdź możliwości dotarcia z lotniska/dworca itp. do hotelu i miejsca prowadzenia działalności międzynarodowej.
- Jeśli podróżujesz bez towarzystwa, zawsze szukaj najbezpieczniejszego i najłatwiejszego środka transportu.

# Strach przed wyjazdem za granicę w pojedynkę



InterAct

## c) Zaplanuj dość czasu na wszystko:

- Stres z powodu braku czasu w nowym miejscu i konieczność pośpiechu, brak możliwości bezstresowego ustalenia, gdzie pójść dalej, np. na dworcu podczas przesiadki, może spowodować podświadomy uraz psychiczny, przez który będziesz jeszcze bardziej bać się takich sytuacji w przyszłości.
- Nie bój się pytać o pomoc lub o drogę, nawet jeśli nie mówisz w języku danego kraju. Zawsze najpierw szukaj funkcjonariuszy publicznych, np. pracowników lotniska – oni najpewniej będą wiedzieć, jak Ci pomóc.

Nawet jeśli podróżujesz ze smartfonem lub innymi urządzeniami elektronicznymi, zawsze warto wydrukować najważniejsze dokumenty, co nie tylko przygotuje Cię na możliwe poważne problemy, ale także automatycznie zwiększy Twoje poczucie bezpieczeństwa.

Jeśli to możliwe, w zależności od długości pobytu, czasu i miejsca działań międzynarodowych, dodaj krótkie prywatne wakacje do czasu spędzonego za granicą. Dzięki temu lepiej poznasz dane miejsce i ludzi, a także najprawdopodobniej pozwoli Ci to zabrać ze sobą znajomych lub członków rodziny. Nie zapomnij wcześniej zapytać swojego pracodawcę o te możliwości.



- **40 lekcji dla obawiających się mówić w nowych językach za granicą:**  
<https://www.worldpackers.com/articles/lessons-for-those-afraid-of-speaking-new-languages-abroad>
- **Obawy expatriantów – przełamywanie strachu przed mówieniem w obcym języku:**  
<https://www.internations.org/guide/global/expat-insecurities-overcoming-the-fear-of-speaking-a-foreign-language-17512>
- **5 częstych obaw podczas przeprowadzki za granicę i jak je pokonać:**  
<https://www.theblondtravels.com/fears-of-moving-abroad/>
- **Tłumaczenia online w różnych językach (dostępne także jako aplikacja):**  
[www.deepl.com/translator](http://www.deepl.com/translator)
- **Darmowa nauka języka (dostępna także jako aplikacja):**  
<https://en.duolingo.com/>
- **25 najlepszych podcastów językowych dla ciekawskich umysłów wielojęzycznych:**  
<https://www.fluentu.com/blog/language-podcasts/>

# Propozycje źródeł i literatury pomocnej w zwiększaniu umiejętności międzykulturowych



InterAct

- Bennett; M. J. D. (2001). *Developing Intercultural Competence for Global Leadership*. W: Reineke, R.-D./Fusinger, C. (red.): *Interkulturelles Management*. Wiesbaden, s. 219.
- Carté, P. (2008). *Bridging the culture gap: A practical guide to international business communication*. Kogan Page. London. ISBN: 9780749452742
- Deller, J. *et al.* (2007). *Verfahren und Ansätze zur Förderung interkultureller Kompetenz*. W: Straub, J., Weidemann, A., Weidemann, D. (red.) *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. J.B. Metzler. Stuttgart. [https://doi.org/10.1007/978-3-476-05019-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-476-05019-9_7)
- Haller, P.M., Nägele, U. (2013). *Der Zugang zu anderen Kulturen: Wege und Möglichkeiten*. W: *Praxishandbuch Interkulturelles Management*. Springer Gabler. Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-00329-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00329-6_3)
- Hatzer, B., Layes, G. (2003). *Interkulturelle Handlungskompetenz*, in: Thomas, A., Kinast, E.U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen, s. 138-148.
- Jacob, N. (2003). *Intercultural Management*. Kogan Page. London. ISBN 9780749435820
- Koch, E. (2017). *Praxistraining Interkulturelles Management: Für Führungspraxis, Projektarbeit und Kommunikation*. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. <https://doi.org/10.24053/9783739801797-84>
- Lang, R. i N. Baldauf (2016). *Interkulturelles Management*. Springer Gabler. Wiesbaden, ISBN 978-3-658-11234-9 ISBN 978-3-658-11235-6 (eBook), DOI 10.1007/978-3-658-11235-6
- Lüsebrink, H.J. (2005). *Interkulturelle Kommunikation*. Stuttgart.
- Meyer, E. (2018). *Die Culture Map: Ihr Kompass für das internationale Business*. Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA. Weinheim. ISBN: 9783527509225 , 3527509224
- Rothlauf, J. (2014). *A global view on intercultural management: challenges in a globalized world*. De Gruyter Oldenburg. Berlin, München, u.a. ISBN: 9783110400625, 3110400626, 9783110376289, 9783110397901
- Thomas, A., (2003). *Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte*, in: *Erwägen – Wissen – Ethik 14 (1)*. Stuttgart, s. 137–150.
- Thomas, A. (2014). *Wie Fremdes vertraut werden kann: Mit international Geschäftspartnern zusammenarbeiten*. Springer Gabler. Wiesbaden. ISBN: 9783658032340, 3658032340, 9783658032357

# Konsorcjum InterAct



InterAct

