Małgorzata Bartosik-Purgat

Szok kulturowy oraz jego przezwyciężanie w aspekcie międzynarodowych strategii personalnych

Narastające procesy internacjonalizacyjne oraz globalizacyjne stają się coraz częściej tematem wielu dyskusji naukowych oraz przedmiotem różnych badań. Zjawiska te są coraz bardziej zauważalne i wykorzystywane w działalności przedsiębiorstw, które decydując się na działalność międzynarodową, zazwyczaj zaczynają od podstawowych form internacjonalizacji (np. eksport, franchising), przechodząc do form bardziej zaawansowanych (np. greenfield, acqusitions & mergers). Wraz z międzynarodowym rozwojem przedsiębiorstwa rozszerzają się możliwości pozyskiwania nowych oraz cennych zasobów, w tym także zasobów ludzkich. Wyróżnia się trzy główne „źródła" personelu, który jest zazwyczaj zatrudniany w przedsiębiorstwach międzynarodowych (głównie na stanowiskach menedżerskich)[1]:

- personel pochodzący z kraju macierzystego przedsiębiorstwa (*parent country nationals – PCNs*) – osoby te rezydują (pracują) w przedstawicielstwach firmy macierzystej za granicą (określani są mianem ekspatriantów);
- personel pochodzący z kraju goszczącego przedstawicielstwo firmy międzynarodowej *(host country nationals – HCNs)*;
- personel pochodzący z „krajów trzecich", czyli innych niż kraj macierzysty i goszczący przedsiębiorstwa międzynarodowego *(third country nationals – TCNs)*.

Niezależnie od zajmowanych stanowisk, praca za granicą związana jest z dużymi zmianami polegającymi na dostosowaniu się do warunków nowego otoczenia.

[1] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, (red.) A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 21.

Aspekt ten jest szczególnie istotny w odniesieniu do rynków „odległych kulturowo" od tego, z którego pochodzi dana osoba. Praca taka wymaga od niej niekiedy wielkiego wysiłku i poświęcenia. Niełatwo jest bowiem żyć i efektywnie pracować w nowym środowisku, szczególnie w momencie, gdy jest ono bardzo różne od ojczystego. Wielu menedżerów i ich rodziny spotyka się ze zjawiskiem szoku kulturowego, które związane jest właśnie ze zmianą pracy, a tym samym miejsca zamieszkania. Z badań wynika, że ok. 40% menedżerów pochodzących z krajów macierzystych przedsiębiorstw międzynarodowych (tzw. ekspatriantów – *PCNs)*, kończy wcześniej, niż to zaplanowano, pracę w przedstawicielstwie znajdującym się za granicą. Główną przyczyną wcześniejszych powrotów do kraju w większości przypadków jest brak zdolności przystosowania się do nowego otoczenia oraz odmiennych warunków pracy (inna kultura organizacyjna firmy zagranicznej). Podłożem takich sytuacji są często zbyt duże różnice kulturowe pomiędzy obydwoma krajami. Istotnym faktem jest także częsty brak odpowiedniego przygotowania personelu i nastawienia go na możliwość wystąpienia takich różnic[2]. Takie negatywne skutki nie dotyczą personelu pochodzącego z kraju goszczącego przedstawicielstwo firmy międzynarodowej *(host country nationals – HCNs),* zatrudniani są oni bowiem w krajach ojczystych. Dotykają one, wg wcześniej przedstawionej klasyfikacji, głównie menedżerów z kraju pochodzenia danej firmy międzynarodowej. W mniejszym stopniu dotykają także TCNs, gdyż są to międzynarodowi menedżerowie „w pełnym znaczeniu tego słowa". Bardzo często bowiem zmieniają miejsce pracy, które niekiedy stanowią odległe rynki zagraniczne[3].

Głównym celem artykułu jest omówienie zjawiska szoku kulturowego, którego doświadczają osoby zatrudnione w międzynarodowych przedstawicielstwach firm, określenie jego przyczyn, a także wskazanie rozwiązań mających na celu „złagodzenie" negatywnych efektów tego zjawiska.

Termin „szok kulturowy" wprowadzony został po raz pierwszy w celu określenia niepokoju towarzyszącego przeprowadzce do kompletnie nowego otoczenia, które znacznie różniło się kulturowo od otoczenia macierzystego jednostki (osoby)[4]. Negatywne nastawienia wzmożone są także uczuciem „straty" rodziny i przyjaciół z kraju rodzimego.

Obecnie szok kulturowy charakteryzowany jest jako tymczasowe reakcje stresowe, które powodują niepewność reakcji fizycznych i psychologicznych człowieka, trudnych do przewidzenia oraz kontrolowania. Szok kulturowy wiąże się z wyzwaniami nowego otoczenia kulturowego oraz stratą związaną z opuszczeniem znajomego

---

[2] H. D e r e s k y, *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, New Jersey 2000, s. 355.

[3] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, (red.) A. Pocztowski, op.cit., s. 31.

[4] K. O b e r g, *Culture Shock, Adjustments to New Cultural Environment*, „Practical Anthropology", v. 7, 1960, s. 177–182.

środowiska[5]. Ponadto jest tylko jednym z etapów kulturowej adaptacji (akulturacji), czyli procesu poznawania i uczenia się obcych kultur[6]. Niektórzy badacze nazywają omawiane zjawisko także „wstrząsem kulturowym". Uważają bowiem, że słowo „szok" kojarzy się z nagłym i bardzo krótkim okresem. Z kolei „wstrząs" jest określeniem mniej gwałtownego zjawiska i trwającego dłużej niż szok.

Dłuższy pobyt za granicą, niezależnie od jego celu, charakteryzuje się cechami związanymi z poznawaniem i nauką życia w nowym otoczeniu. Nazywany jest często aklimatyzacją i przebiega wielofazowo. W literaturze przedmiotu fazy (stadia) kulturowej aklimatyzacji oraz ich analiza są wyróżniane i opisywane na wiele sposobów. Niektórzy autorzy wyróżniają cztery stadia kolebki uczuć w stosunku do nowej kultury, w której jednostka (osoba) będzie przebywać. Inni z kolei dodają do nich jeszcze trzy a nawet cztery fazy[7].

W celu szczegółowego przedstawienia odczuć pracowników związanych z wyjazdem za granicę (do obcej kultury), podkreślając różne poglądy dotyczące liczby stadiów aklimatyzacji kulturowej, wyróżnione zostały następujące fazy:

1. Przed wyjazdem za granicę.
2. Miesiąc miodowy – faza turystyczna – euforia*.
3. Kryzys – szok kulturowy*.
4. Dostosowanie (adaptacja) – reorientacja – stopniowa poprawa*.
5. Stabilizacja
6. Przed powrotem do kraju ojczystego
7. Po powrocie do kraju ojczystego

*różne określenia spotykane w literaturze przedmiotu, dotyczące nazw poszczególnych etapów procesu aklimatyzacji

Faza pierwsza oraz siódma odbywają się w kraju macierzystym (ojczystym) osoby zmieniającej swoje miejsce zamieszkania – wyjeżdżającej za granicę. Pozostałe wyróżnione stadia aklimatyzacji kulturowej mają miejsce w kraju zagranicznym (obcej kulturze).

---

[5] S. Rhinesmith, *Bringing Home the World*, Walsh & Co. Publ., New York, 1985, (w:) M. Winkelman, *Cultural Shock and Adaptation*, „Journal of Counseling & Development", v. 73(6), 1994, s. 121–126.

[6] „Akulturacja" jest to przekazywanie kultury dorosłym, którzy wzrastali w innych kulturach, za: G. Antonides, W. Fred van Raaij, *Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 61.

[7] Por.: G. Ferraro, *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice-Hall, New York, 1990; C. Storti, *The Art of Coming Home*, Nicholas Brealey/Intercultural Press, New York 2001, s. 45–59; R. Kohls, *Intercultural Training: Don't Leave Home Without it*, Sietar Publ., Washington 1984; K. Oberg, *Culture Shock: Adjustments to New Cultural Environments*, „Practical Anthropology" no. 4, 1960, s. 177–182; P. Adler, *The Transitional Experience: An Alternative View of Cultural Shock*, „Journal of Humanistic Psychology" no. 15, 1975, s. 13–23; D.W. Klopf, *Intercultural Encounters*, Morton Publ. Co., Englewood, 1995, s. 96; S. Rhinesmith, *Bringing Home the World*, op.cit., s. 121–126.

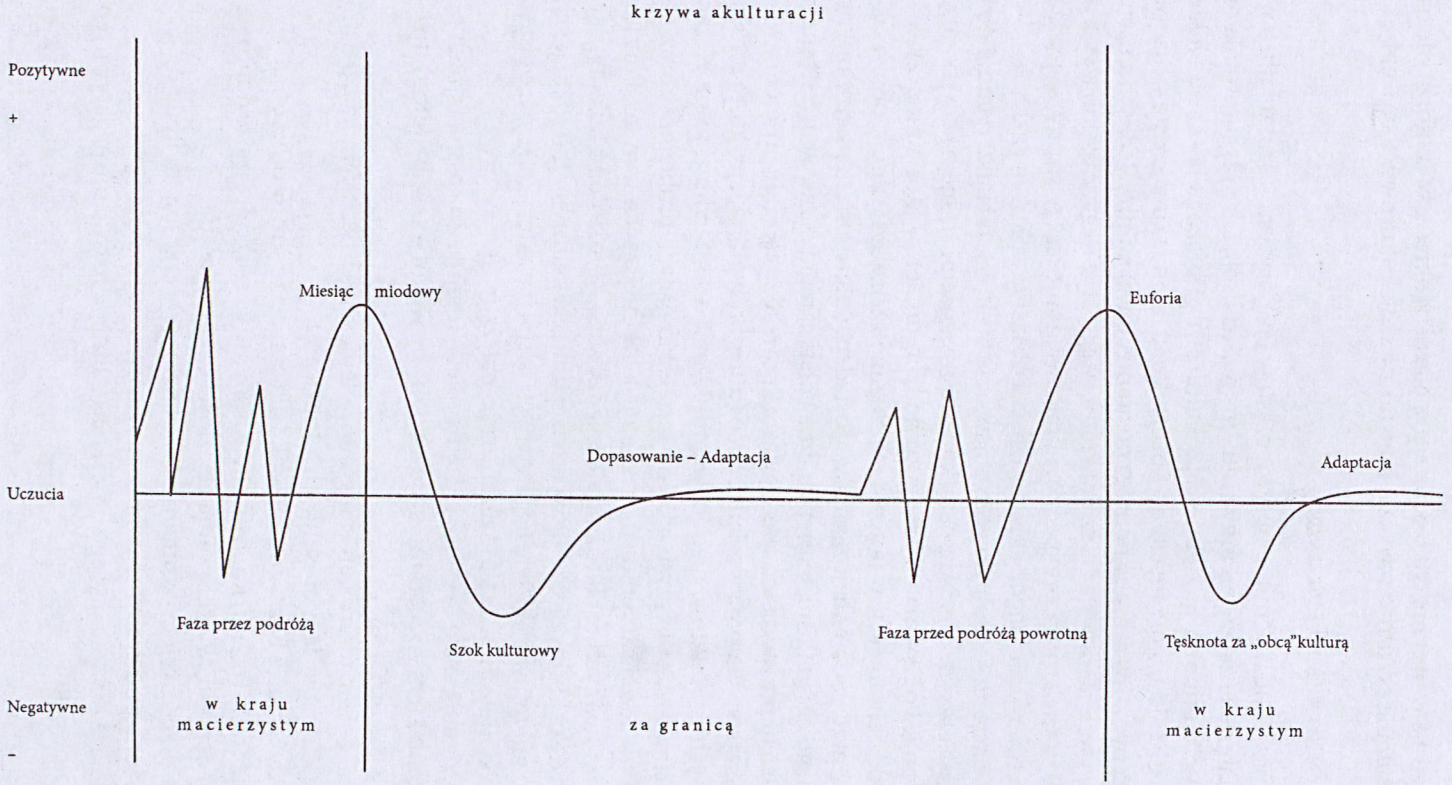
Niektóre fazy są zarówno ciągłe, jak i cykliczne. Na przykład, przejście z fazy kryzysu do adaptacji i stabilizacji może powtarzać się, gdy pojawiają się nowe sytuacje (kryzysy) wymagające dodatkowych dostosowań. Niektórzy jednak mogą stać się bikulturowi i wtedy faza stabilizacji może być długotrwała. W relacji do funkcji czasu powyższe fazy przedstawia się za pomocą krzywej, która nazywana jest także krzywą akulturacji (rys. 1).

Przed wyjazdem za granicę

W okresie przed podróżą człowiek jest zazwyczaj bardzo zajęty i „zabiegany" w organizowaniu wszystkich spraw związanych z wyjazdem. Jest to okres stresujący, nerwowy, ale zarazem ekscytujący. Uczucia ulegają ciągłym zmianom, raz są bardzo pozytywne, a następnie mogą przeradzać się w pasmo negatywnych wyobrażeń. Niejedna osoba zadaje sobie dziesiątki pytań: jak tam będzie?, czy poradzę sobie z trudnościami i wyzwaniami w pracy? itp. Huśtawka uczuć i emocji występujących w tym okresie jest często przyczyną nieodpowiedniego przygotowania się do zmiany otoczenia. Ponadto nie zawsze jest czas na zaznajomienie się z informacjami o danym kraju, np. o jego mieszkańcach, położeniu geograficznym, szczegółach dotyczących klimatu, gospodarki, ustroju politycznym itp., które na miejscu okazują się bardzo istotne i przydatne.

Miesiąc miodowy – faza turystyczna – euforia

Faza „miesiąca miodowego" posiada cechy typowe dla ludzi odwiedzających obce kraje (kultury) na wakacje oraz różne krótkie wizyty biznesowe (np. negocjacje). Są to pobyty nietrwające długo. Wówczas często na tej fazie kończy się pobyt w danym kraju, a odczucia charakteryzujące ten okres przejawiają się w zainteresowaniu nową kulturą i otoczeniem. Należą one do pozytywnych reakcji w postaci euforii, zachwytu oraz idealizacji. Różnice kulturowe są na początku egzotyczne, ekscytujące oraz interesujące dla „nowych przybyszy". Dobry nastrój panujący w tych momentach związany jest także ze stopniem „otwartości" osób przyjeżdżających do nowego kraju. Przeważnie są oni bardzo pozytywnie nastawieni na nowe i nieznane rzeczy, co więcej – może im się wydawać także, że ludzie – tubylcy – są również im bardzo przychylni. Wszystkie elementy (detale) wydają się niezwykle interesujące, kompensują one nawet tęsknotę za domem rodzinnym. Początkowa fascynacja izoluje od codziennego życia, w którym przejawiają się wszystkie, niewyidealizowane elementy kultury narodowej kraju goszczącego. Osoby przebywające w danym kraju tylko kilka dni (do kilku tygodni – ok. sześciu) mogą nie zaznać innych odczuć niż te, które są charakterystyczne dla fazy euforii. Mogą opuścić kraj wciąż zachwyceni odmiennością danej kultury i ludzi. Długość tego stadium zależy od długości całego okresu, na jaki dana osoba przyjechała za granicę. U osób spędzających w danym kraju np. kilka lat, okres „miesiąca miodowego" trwa znacznie dłużej niż dla tych,



Rysunek 1. Stadia kulturowej aklimatyzacji

Źródło: opracowanie na podstawie: Young Yun Kim, *Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation*, SAGE Publ. Thousand Oaks 2000, s. 45–68 oraz C. Storti, *The Art of Coming Home*, Nicholas Brealey/Intercultural Press, New York 2001, s. 45–59

którzy przebywają w nim np. tylko 6 miesięcy. Niestety, okres tzw. „euforii" nie trwa wiecznie, następuje po nim zazwyczaj inna faza – szok kulturowy.

Kryzys – szok kulturowy

Faza euforii przechodzi w miarę upływu czasu w fazę kryzysu – szoku kulturowego, którego natężenie zależy od indywidualnych cech osób, ich przygotowania oraz wielu innych czynników[8]. Stadium szoku kulturowego może pojawić się niekiedy nawet bezpośrednio po przybyciu do obcego kraju, a po jakimś czasie negatywne uczucia mogą być zniwelowane poprzez poznanie nowej kultury. Jednym z czynników wpływających na powstanie szoku kulturowego oraz negatywne objawy z nim związane jest w większości przypadków brak świadomości (ze strony wyjeżdżających) o istnieniu różnic między krajami, np. w obszarze kulturowym.

Generalnie faza szoku kulturowego pojawia się w okresie od kilku tygodni do kilku miesięcy po przyjeździe. Na początku jesteśmy gośćmi (czujemy się jak goście) i obserwatorami. Po pewnym czasie przychodzi moment, w którym należy zacząć normalne (codzienne) życie w nowym otoczeniu. Przejawia się ono w obowiązkach związanych z pracą, robieniem zakupów, dojazdem (transportem miejskim), organizacją wolnego czasu (kino, teatr, pub itd.), załatwianiem spraw w urzędach, bankach itp. W wielu przypadkach wtedy właśnie powstaje i eskaluje problem – w tym momencie wszystko zaczyna wyglądać obco (ulice, budynki, sklepy, które nie sprzedają ulubionych produktów, nieodpowiedni klimat itp.). Stadium to może zacząć się od wybuchu dużego kryzysu albo od serii eskalujących problemów oraz negatywnych doświadczeń i stopniowo przybierać łagodniejszy ich wymiar. Pomimo iż reakcje indywidualnych osób różnią się między sobą, wyróżniono kilka typowych objawów szoku kulturowego. W przypadku zetknięcia kultur bardzo różniących się od siebie można zauważyć wiele negatywnych cech charakteryzujących opisywane stadium. Do symptomów szoku kulturowego należą m.in.:

- wzmożona troska o czystość jedzenia, picia, miejsca do spania (strach przed fizycznym kontaktem z rzeczami znajdującymi się wokół – tzw. bedding) itp.;
- nadmierne mycie rąk;
- nasilające się rozczarowanie, niezadowolenie, złość, dezorientacja, frustracja, niecierpliwość i napięcie w stosunkach z tubylcami;
- niekiedy uczucie bezradności, braku akceptacji ze strony otoczenia;
- uczucie straty (braku) kontroli nad własnym życiem, które może doprowadzić do głębokiej depresji, wyizolowania się, złości czy wrogości;
- obawa przed byciem oszukanym, okradzionym, zranionym itp.;
- wzmożona podejrzliwość wobec tubylców;
- nieustająca krytyka nowego otoczenia (kultury), rozwijanie negatywnych stereotypów o nowej kulturze;

[8] A. Furnham, S. Bochner, *Culture Shock*, Methuen Publ., London 1986, s. 56.

- wrogość do kraju goszczącego;
- brak chęci do nauki miejscowego języka i poznania bliżej panujących zwyczajów i obyczajów;
- olbrzymia chęć powrotu do ojczyzny, większa identyfikacja z krajem macierzystym;
- uczucie samotności, wyobcowania, izolacji;
- troska o uniknięcie skaleczenia, chorób i wszelkiego bólu;
- tzw. choroba domowa (*homesickness*), przejawiająca się w tęsknocie do kraju (zarówno do osób, jak i miejsc), nieustającej chęci powrotu do domu (kraju rodzinnego), np. by wypić filiżankę dobrej kawy (która w kraju goszczącym nie smakuje tak dobrze jak w domu) i zjeść kawałek ciasta, odwiedzić rodzinę i znajomych, iść do ulubionej restauracji i wreszcie porozmawiać z ludźmi, którzy cię rozumieją, z którymi można się „dogadać";
- różnego rodzaju alergie (niekiedy wywołane pobudkami psychicznymi);
- bezsenność lub senność;
- brak poczucia bezpieczeństwa;
- niemożność rozwiązania prostych spraw/problemów;
- bóle głowy;
- niechęć do pracy i nauki;
- napady płaczu (niespodziewany płacz);
- problemy w pracy będące wynikiem powyższych objawów[9].

Dla niektórych osób objawy szoku kulturowego są bardzo krótkie, mało odczuwalne i prawie niezauważalne dla otoczenia. Są to zazwyczaj jednostki o „silnych" osobowościach oraz fizycznych warunkach dostarczających organizmowi naturalną odporność. Mogą w ogóle nie dostrzec symptomów wyróżnionych i opisanych jako charakterystyczne dla zjawiska szoku kulturowego. Przyjmują one zazwyczaj wszelkie odmienności związane z nową kulturą jako normalną kolej rzeczy, którą należy zaakceptować. Osoby mniej odporne i słabsze psychicznie przeżywają każdą nową sytuację ze wzmożoną siłą. One właśnie są bardziej narażone na niektóre opisane nieprzyjemne reakcje związane z życiem i pracą w nowym otoczeniu.

Objawy szoku kulturowego przybierają znacznie łagodniejszą postać także wówczas, gdy za granicę wyjeżdża nie jedna osoba, ale np. małżeństwo (z dziećmi) czy grupa znajomych (współpracowników). Wśród „bliskich" osób łatwiej poznawać i aklimatyzować się do nowego/obcego środowiska. Ma to jednak także swoje negatywne strony. Wtedy bowiem kontakt z innymi ludźmi (tubylcami) może przybierać „konieczne minimum", ponieważ towarzystwo „bliskich" może przyczynić się do braku potrzeby poznawania nowych osób. Z kolei słaby kontakt z mieszkańcami kraju goszczącego może być powodem pogłębiania uczucia obcości i izolacji. Z drugiej strony, w „grupie" niekiedy łatwiej nawiązywać kontakty, szczególnie

[9] M. Lewthwaite, *A Study of International Students' Perspectives on Cross-cultural Adaptation*, „International Journal for the Advancement of Counselling" v. 19(2), 1997, s. 167–185.

w obcym środowisku. Ponadto wśród bliskich osób łatwiej przeżywać wszelkie niepowodzenia doznawane w nowym otoczeniu. Powyższe rozważania powinny być uzupełnione także stwierdzeniem, iż bardzo dużą rolę w nawiązywaniu kontaktów odgrywa także charakter i osobowość konkretnej osoby, a nie tylko liczebność grupy, w której przebywa.

Symptomy szoku kulturowego mogą pojawić się w różnych okresach pobytu i pracy za granicą, co może być spowodowane określonymi wydarzeniami. Mogą objawić się nawet w momencie, gdy pracownik jest już prawie w pełni zaaklimatyzowany do obcego otoczenia.

Dostosowanie (adaptacja) – reorientacja – stopniowa poprawa

Faza dopasowania dotyczy nauki efektywnego dostosowania się do nowego środowiska kulturowego. Jest ona początkiem zrozumienia nowego otoczenia, może przebiegać powoli i niekoniecznie zakończyć się sukcesem, czyli wypracowaniem pozytywnych uczuć wobec kultury goszczącej. W ekstremalnych przypadkach przybiera ona formę izolacji polegającej np. na przebywaniu tylko w etnicznej enklawie i unikaniu jakichkolwiek kontaktów z kulturą kraju goszczącego (np. pierwsza generacja emigrantów). W innym przypadku mogą wystąpić próby nawiązania kontaktu z nowym otoczeniem i chęć jego poznania. Niekoniecznie jednak kończy się to dalszą akulturacją i dopasowaniem. Wiele osób obawia się, że akceptacja obcych wartości przyczyni się do utraty własnych oraz tym samym osłabienia ich tożsamości. Znane są także przypadki bardzo pozytywnych reakcji na tym etapie poznawania obcej kultury, które pozwalają jednostce poczuć pewną stabilność psychologiczną. Pojawiają się wówczas pierwsze pozytywne emocje oraz towarzysząca im przyjemność z przebywania w nowym środowisku oraz pozytywne poczucie humoru.

Stabilizacja

Czwarta faza jest przedłużeniem stadium dopasowania. Na tym etapie osoba zazwyczaj już skutecznie radzi sobie z rozwiązywaniem problemów i przezwyciężaniem trudności występujących w nowej pracy i otoczeniu (kulturze). W tej fazie mijają objawy szoku kulturowego, aczkolwiek uczucia mogą być jednak nadal negatywne lub neutralne. Często nie do końca może ona bowiem rozumieć odmienności nowej kultury, ale zdaje sobie sprawę, że ma ona do zaoferowania oprócz „złych rzeczy" (pogląd z fazy szoku kulturowego), także i dobre. Może nawet okazać się, że osoba poczuje się w nowej kulturze lepiej niż w swojej własnej i stanie się rdzennym tubylcem, czyli jak przysłowie głosi „stanie się bardziej rzymska niż sami Rzymianie"[10].

[10] G. Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGRAW-Hill, New York, 1997, s. 210. Por. także: B.D. Roman, *When in Rome... Living and Working in a Foreign Country*, BR Anchor Publ., New York 1993, s. 48.

W przypadku wystąpienia bardzo pozytywnych odczuć w stosunku do nowej kultury możemy mówić o bikulturowości. Jednak najbardziej odporne na szok kulturowy są osoby, które ani w całości nie odrzucają swojej kultury ani nie przejmują wszystkich cech kultury goszczącej.

Przed powrotem do kraju ojczystego

Po pobycie w obcym kraju, tuż przed powrotem do ojczyzny, znów pojawiają się wahania emocjonalne (raz pozytywne, to znów negatywne), które towarzyszyły przed wyjazdem za granicę. Związane jest to z podróżą, spotkaniem z rodziną, przyjaciółmi i znajomymi, a także zmianami, które zaistniały w kraju rodzinnym podczas nieobecności jednostki.

Po powrocie do kraju ojczystego

Zaraz po powrocie do domu osoby przeżywają zazwyczaj tzw. drugi „miesiąc miodowy" wynikający z radości widzenia rodziny, znajomych, przyjaciół, starych współpracowników czy po prostu „starego" otoczenia. Po pewnym czasie może pojawić się jednak uczucie tęsknoty do „obcej" kultury, pomimo iż „sprawiała" ona wiele problemów i przykrości. Bardzo często obserwuje się także tzw. fazę szoku po powrocie. Negatywne uczucia pojawiające się po powrocie do kraju rodzinnego i firmy macierzystej mogą być związane ze zmianami, które powstały podczas nieobecności w kraju. Może się bowiem okazać, że wiele rzeczy i miejsc zostało zmienionych i obecnie nic już nie jest tak jak dawniej. Po jakimś czasie następuje dopiero kolejny etap akulturacji.

Problemy takie związane są z faktem, że po dłuższym pobycie zagranicznym zmienia się na pewno także osoba, która spędziła jakiś czas w innej kulturze. Często przyzwyczajona jest bowiem do nowego stylu życia, posiada inne (nowe) nawyki wymagające znów czasu w celu aklimatyzowania się w swojej rodzimej kulturze i firmie.

Długość każdej z faz zależy w dużym stopniu od długości okresu pobytu za granicą. Osoby wyjeżdżające na krótkie pobyty służbowe, które nie przekraczają trzech miesięcy, mówią o przejściu w tym niedługim czasie początkowych faz, np. euforii, szoku kulturowego i dopasowania. Jednak osoby, które przebywają na długich, kilkuletnich kontraktach twierdzą, że faza szoku kulturowego – kryzysu trwa rok albo dłużej i dopiero po tak długim okresie następuje faza dostosowania[11]. O natężeniu związanym z szokiem kulturowym oraz długości poszczególnych faz może decydować także wiek osób przebywających za granicą. Młodzi ludzie zazwyczaj szybciej adaptują się do nowego otoczenia, są bardziej tolerancyjni na różnice w zachowa-

[11] G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, op.cit. s. 210–211.

niach, postawach, wartościach itp., w porównaniu do osób starszych. Ci drudzy często są „przerażeni" różnicami kulturowymi[12].

Także kolejność faz nie jest ściśle określona i taka sama dla każdej osoby. Na przykład stadium euforii, tak samo jak stadium szoku kulturowego, może powracać kilkakrotnie. Po stadium kryzysu może znów na jakiś czas powrócić zachwyt i zainteresowanie odmiennościami nowego otoczenia. Takie sytuacje zdarzają się jednak głównie wśród osób przebywających na dłuższych wyjazdach zagranicznych.

Proces aklimatyzacji do nowej kultury może u jednych wywołać emocje związane z utratą własnej, kulturowej osobowości, a u innych może stymulować osobisty rozwój. Dopasowanie do nowego środowiska kulturowego jest „rozwojowym epizodem", który wymaga od obcokrajowców umiejętności rozwoju i zastosowania pewnych strategii w celu przezwyciężenia przeszkód spowodowanych różnicami. Międzykulturowa aklimatyzacja „wzywa" do zmian, które mają za zadanie pomóc w dostosowaniu się do stylu życia (nauka języka, uczestnictwo w różnych przedsięwzięciach, poznawanie ludzi, zawieranie przyjaźni) nowego otoczenia.

Po analizie faz aklimatyzacji, omówieniu symptomów szoku kulturowego należy zadać pytanie o jego ź r ó d ł a i p r z y c z y n y. Skąd pochodzą jego objawy, które są często uciążliwe i przeszkadzające efektywnemu funkcjonowaniu w obcym środowisku? Niektórzy twierdzą, że gruntem do powstania danego zjawiska są wyłącznie różnice kryjące się w kulturach narodowych. Z samej nazwy omawianego problemu – szok kulturowy – można wywnioskować, że taka prawidłowość rzeczywiście istnieje. Jednak przyczyn szoku kulturowego, można upatrywać także w wielu innych źródłach, nie tylko kulturowych. Poniżej przedstawiono kilka przykładów, które mogą być przyczyną powstania (pojawienia się) negatywnych odczuć związanych z przebywaniem i pracą w odmiennym (obcym) środowisku. Są to m.in.[13]:

– S t r e s związany ze zmianą otoczenia, który przyczynia się do eskalacji napięć w każdorazowej styczności z nową kulturą. Poziom stresu doświadczany przez jednostkę jest związany, po pierwsze, z wielkością różnicy pomiędzy rodzimą kulturą i nowym otoczeniem, a po drugie, ze zdolnościami jednostki do akceptacji wartości i zwyczajów nowej kultury w swoim życiu. Osoba będąca w stanie zrozumieć wszystkie te odmienności cierpi znacznie mniej niż ta, która tej zdolności nie posiada.

– Z m ę c z e n i e wywołane nadmiarem informacji na temat nowych warunków pracy i życia prywatnego, które mogą dotyczyć np. interpretacji języka werbalnego i niewerbalnego, zachowań itp. W każdej sytuacji należy spodziewać się odmiennych reakcji, których wymóg ciągłego uczenia się oraz poznawania może przyczynić się do niechęci i wzrostu negatywnych odczuć.

---

[12] S. H o d g e, *Culture Shock Bewilders Business Travelers*, „International, Cross-cultural Training" v. 12, 1997, s. 17.

[13] Zob. także: M. W i n k e l m a n, *Cultural Shock and Adaptation*, op.cit., s. 121–126.

– Etnocentryzm mieszkańców – niechęć „tubylców" do obcokrajowców może spowodować natężenie objawów szoku kulturowego. Element ten odgrywa bardzo istotną rolę w procesie akulturacji, ponieważ człowiek potrzebuje wsparcia ze strony otoczenia (zwłaszcza nowego i obcego), a nie wrogiego nastawienia.

– Duże różnice kulturowe w wymiarze religijnym, językowym, rozwojowym itp. Najwięcej objawów szoku kulturowego spotyka się wówczas, gdy osoba znajdzie się w kulturze (kraju), która w znacznym stopniu różni się od kultury macierzystej. Podstawowymi czynnikami wpływającymi na pojawienie się symptomów szoku jest inny język (inna grupa językowa) oraz dominująca religia. Ponadto natężenie szoku kulturowego może być spowodowane różnicami pomiędzy kulturowymi oczekiwaniami jednostki i zastaną rzeczywistością. Im większe rozbieżności, tym większa siła objawów związanych z tym zjawiskiem[14]. Inaczej jest wówczas, gdy osoba znajdzie się w kraju, który należy np. do tej samej grupy językowej co jej kraj macierzysty lub tej samej strefy klimatycznej. Wówczas może okazać się nawet, że istnieje pomiędzy tymi krajami więcej podobieństw niż różnic.

– Różnice klimatyczne pomiędzy krajem macierzystym oraz krajem goszczącym. Duże rozbieżności w temperaturze, opadach (wilgotność/suchość) mogą spowodować złe samopoczucie, które często potęguje negatywne nastawienie do otoczenia (tym bardziej otoczenia zagranicznego). Z obserwacji wynika, że łatwiej znoszą takie przejście rodzimi mieszkańcy zimniejszych klimatów (do krajów „cieplejszych") niż odwrotnie. Jednak po pewnym czasie przebywania w ciepłym lub gorącym klimacie także osoby, które na początku cieszyły się z obfitości słońca, pragną powrotu do „rodzimego klimatu".

– Słabe przygotowanie osób wyjeżdżających za granicę. Wśród wielu osób istnieje niska świadomość występowania różnic kulturowych. Nie zdają sobie sprawy z istnienia społeczeństw diametralnie odmiennych w wielu dziedzinach życia. Dlatego też nie przywiązują wagi do poszerzenia swojej wiedzy na temat kraju i kultury, do której się wybierają.

– Silne relacje rodzinne osób, które wyjeżdżają za granicę. Im silniejsze związki pomiędzy tymi osobami i ich rodzinami (także przyjaciółmi), tym trudniejszy proces aklimatyzacji. Tęsknota powoduje niekiedy niechęć do poznawania nowych osób i otoczenia. Przyczynia się tym samym do powiększania dystansu pomiędzy nowym otoczeniem oraz obcokrajowcem w nim przebywającym.

Powyższe czynniki i związane z nimi następstwa w postaci objawów szoku kulturowego przyczyniają się do zmniejszonej efektywności delegowanych pracowni-

[14] R. Cochrane, *The Social Creation of Mental Illness*, Longman, London 1983, s. 93; (ed.) N. Feather, *Expectations and Actions: Expectancy – Value Models in Psychology*, Hillsdale Erlbaum, New York 1982, s. 32.

ków[15]. W celu uniknięcia takich sytuacji oraz pomocy w przezwyciężaniu negatywnych następstw szoku kulturowego zadaniem firmy macierzystej jest odpowiednie przygotowanie pracowników do adaptacji w nowym środowisku pracy (kulturze organizacyjnej).

Proces dopasowania do nowej kultury powinien być wsparty cyklem międzykulturowych szkoleń, dzięki którym osiągnięta wiedza o nowym otoczeniu pomogłaby zniwelować powstałe nieporozumienia i stanowić bazę dostarczającą informacji o zachowaniach adekwatnych (odpowiednich) w określonych sytuacjach[16]. Istnieje wiele rodzajów „treningów", w których uczestnictwo pozwoli pracownikowi na odpowiednie przygotowanie się do pracy w środowisku odmiennym kulturowo. Ich przedmiotem może być m.in.[17]:

- geografia kraju, do którego delegowany jest pracownik;
- aspekty ekonomiczne, historyczne kraju goszczącego;
- aspekty kulturowe (np. zwyczaje, wartości, religia itp.), które ułatwią odpowiednie zachowanie w różnych sytuacjach;
- nauka języka kraju goszczącego, który jest często elementarnym powodem wielu nieporozumień międzykulturowych;
- wymiana doświadczeń tych pracowników, którzy wrócili z zagranicznego kontraktu i mogą podzielić się własnymi doświadczeniami itp.

R. Brislin wymienia pięć rodzajów programów międzykulturowych, tj.[18]:

- szkolenie własnej świadomości (*self-awareness training*), podczas którego uczestnicy uczą się o zasadach kulturowych na podstawie własnego zachowania;
- szkolenie poznawcze (*cognitive training*), podczas którego prezentowane są rozmaite fakty (sytuacje) dotyczące innej kultury;
- szkolenie atrybucyjne (*attribution training*), gdzie uczestnicy uczą się tłumaczenia zachowań z punktu widzenia ludzi pochodzących z odmiennych kultur;
- modyfikacja zachowań (*behavior modification*), gdzie uczestnicy są proszeni o analizę aspektów ze swojej kultury, które uznają za pozytywne i naganne;
- uczenie eksperymentalne (*experimental learning*), gdzie uczestnicy biorą udział w realnych sytuacjach dotyczących różnych aspektów życia (symulacjach).

C. Ward, A. Furnham i S. Bochner proponują także kilka rodzajów i możliwości zdobywania wiedzy o innych kulturach. Niektóre z nich są podobne do typów przedstawionych przez R. Brislina. Przede wszystkim jak najwięcej informacji (*information*

---

[15] H. Deresky, *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, op.cit., s. 355.

[16] R.T. Moran, P.R. Harris, W.G. Stripp, *Developing the Global Organization. Strategies for Human Resource Professionals*, Gulf Publ. Co., Houston 1993, s. 176–180.

[17] G.M. Wederspahn, *Intercultural Services. A Worldwide Buyer's Guide and Sourcebook*, Gulf Publ. Co., Houston 2000, s. 56–59.

[18] R. Brislin, *Orientation Programs for Cross-cultural Preparation*, (in:) *Perspectives on Cross-cultural Psychology*, (eds.) A. Marsella, R. Thorp, T. Cibrowski, Academic Press, New York 1979, s. 287–305.

giving) za pośrednictwem różnych sytuacji, które pozwolą na lepsze poznanie nowej kultury. Efektywność takiego szkolenia ma jednak pewne ograniczenia, ponieważ po pierwsze nie zawsze analizowane sytuacje mogą być zbieżne ze środowiskiem, w którym będzie żyła dana osoba, a za pośrednictwem takich ćwiczeń często wyciągane są zbyt ogólne wnioski dotyczące danej kultury. Po drugie, w prezentowanych sytuacjach może zabraknąć bardzo przyziemnych, aczkolwiek często występujących, zdarzeń. Po trzecie takie szkolenie może przynieść złudne wrażenie, że inne kultury można poznać w ciągu kilku godzin, co jest oczywiście nieprawdą. Inny polega na tzw. kulturowym wyczuleniu (*cultural sensitization*), w którym uczestnicy uczą się świadomości odmienności kultur na bazie własnych zachowań w różnych sytuacjach życiowych i jak one różnią się od tych w innych kulturach. Celem tej metody jest porównanie i wyszukanie kontrastów pomiędzy kulturami, spojrzenie na różne zachowania z perspektywy każdego społeczeństwa, a następnie rozwinięcia wyczulenia i świadomości dotyczącej kulturowej względności. Kolejną metodę autorzy nazwali „izomorficzne atrybuty" (*izomorphic attributions*), w której podstawowym założeniem jest nauczyć rozumienia przyczyn zachowania osób z innych kultur. Inną propozycją jest tzw. nauka poprzez czyny (*learning by doing*), która polega na udziale w scenkach podobnych do rzeczywistych warunków (sytuacji), w których może znaleźć się pracownik delegowany za granicę. W przygotowanych scenkach biorą także udział obcokrajowcy pochodzący z różnych krajów (kultur)[19].

Większość wymienionych programów treningowych powinna zostać przeprowadzona w firmie macierzystej przyszłego ekspatrianta, jeszcze przed jego wyjazdem. Bowiem na miejscu (za granicą) nie będzie zbyt wiele czasu na zapoznanie się z podstawowymi informacjami o danej kulturze, a zdobyta wcześniej wiedza będzie musiała być już „wykorzystywana w praktyce".

Oprócz możliwości przygotowań, o których wspomniano wcześniej, warto zadać sobie kilka pytań dotyczących nowego środowiska pracy. Znalezienie na nie odpowiedzi jeszcze przed wyjazdem za granicę na pewno ułatwi zmianę i zniweluje istniejące różnice. Przykłady takich pytań, związanych z różnymi czynnikami określającymi kulturę organizacyjną zagranicznego przedstawicielstwa, przedstawiono w tabeli 1.

Odpowiednie przygotowanie pracownika oraz świadomość istnienia różnic kulturowych może przyczynić się do zmniejszenia symptomów szoku kulturowego lub do nie wystąpienia ich w ogóle. W przezwyciężaniu objawów tego zjawiska może pomóc (oprócz szkoleń) także m.in. kontakt z rodziną; uczestnictwo w życiu społecznym czy intensywna nauka języka obowiązującego w danym kraju. Skuteczna adaptacja wymaga także akceptacji faktu, że normalną rzeczą jest spotykać się z problemami w nowej kulturze oraz szukanie rozwiązania tych problemów zamiast narzekania na niedogodności. P. Harris i R. Moran sugerują rozwiązanie takich międzykulturo-

[19] C. Ward, S. Bochner, A. Furnham, *Psychology of Culture Shock*, Routledge Publ., New York, 2001, s. 76–81.

Tabela 1. Pytania pozwalające zniwelować różnice pomiędzy pracą w firmie macierzystej a przedstawicielstwem mającym siedzibę za granicą (w środowisku odmiennym kulturowo)

Wybrane aspekty związane z kulturą organizacyjną firmy	Pytania
Etykieta w pracy	– Jak powinniśmy się przedstawić? Imieniem? Nazwiskiem? Formalnie, czyli np. z użyciem tytułu zawodowego? – Jak powinniśmy zwracać się do innych? Po nazwisku, po imieniu, przy użyciu tytułu zawodowego (formalnie)? – Czy religia dominująca w tym kraju odgrywa dużą rolę w miejscu pracy? – Czy istnieje jakiś specyficzny kanon ubioru przyjęty w tym środowisku (w danej firmie)? – Czy jakiś rodzaj ubrania nie jest mile widziany w pracy? – Jak ustala się spotkania biznesowe?
Styl pracy	– Jaki jest oczekiwany poziom zaangażowania w pracy? Czy większość pracuje poza godzinami pracy? Czy wymagane/praktykowane jest zabieranie pracy do domu? – Czy warunki pracy podlegają negocjacji? Jeśli tak, to z kim? – Jaka panuje atmosfera w nowym środowisku pracy? – Czy oczekuje się od pracowników łączenia życia prywatnego z zawodowym? Jeśli tak, czy takie zachowanie jest standardem w nowym środowisku? – Jaki rodzaj pracy (indywidualnie czy w grupach) jest powszechnie akceptowany/jest standardem w firmie?
Czas pracy	– Jak ważna jest punktualność? – Czy przewidziane są przerwy na lunch, kawę itp.? – Jakie są godziny pracy w firmie? – Jaki jest przeciętny tygodniowy limit godzin pracy? – W które dni tygodnia firma jest otwarta?
Wakacje (czas wolny)	– Czy jest określony standardowy czas, w którym należy wziąć urlop? (letnie miesiące, przerwa międzyświąteczna – Boże Narodzenie itp.) – Jaka jest procedura ustalania/planowania urlopu?
Legislacja	– Jakie wymogi i przepisy prawa gwarantują bezpieczeństwo w pracy? – Jakie są prawa pracownika? – Czy strajki są powszechne w kraju goszczącym itp.?
Wynagrodzenie	– Jak będę wynagradzany(a)? – Od czego będzie zależała wysokość wynagrodzenia? – Jak będzie obliczana płaca (wysokość podatków, innych składek itp.)?
Rola kobiet	– Jak postrzegane są kobiety w miejscu pracy? – Czy od kobiet oczekuje się innego stylu pracy niż od mężczyzn?
Respekt dla autorytetów (władzy)	– Jakie są oczekiwane relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą? – Czy dopuszczalna i akceptowana jest krytyka osób, które znajdują się nad Tobą w hierarchii organizacji? – Jakie są ograniczenia (limity) ingerencji szefa w Twoje życie prywatne (w niektórych krajach to szef wyznacza, gdzie należy kupić dom lub mieszkanie)? – Jakie rozwiązanie jest powszechnie akceptowane w razie konfliktu z szefem lub innymi współpracownikami?
Język	– Jaki język (formalny – nieformalny) jest powszechnie wykorzystywany i akceptowany w firmie?

Źródło: Por. P. Harris, R. Moran, *Managing Cultural Differences*, Gulf Publ., Houston 2000, s. 141–147; M. Smith, *Culture in International Business: Selecting Employees for Expatriate Assignments*, (in:) *Anthropology and International Business*, (ed.) H. Serrie, VA: College of William and Mary, Williamsburg 1986, s. 1–6.

wych problemów poprzez ich opisanie, analizowanie oraz identyfikowanie z punktu widzenia obu kultur (goszczącej i ojczystej), rozwinięcie synergicznej strategii i przygotowanie (stworzenie) multikulturowego oszacowania efektywności[20].

Małgorzata Bartosik-Purgat

Cultural shock and it's overcome in the aspect of international personal strategies

Summary

International companies are characterized by among other things hiring workers from different countries. There are three basic sources of personnel talent that MNEs can tap for positions: expatriates - parent country nationals – PCNs; host country nationals – HCNs; and third country nationals – TCNs.

Without considering the company`s orientation, persons hired abroad their home country have to adapt to new conditions both at work and in the surrounding. Sometimes it requires many efforts and sacrifice from those persons. It is not easy to live and work effectively in new environment, especially if it is very different from home country and culture. Many managers and their families meet the cultural shock, which is exactly connected with changing both job and the place of living. Many training techniques, which prepare expatriates (workers) to work in different environment, can be used in managing cultural shock.

[20] P. Harris, R. Moran, *Managing Cultural Differences*, op cit., s. 141–147.