

Kształcenie w firmie między- kulturowej

<https://doi.org/10.33141/po.2005.78.03>

Andrzej Niemiec

Przegląd Organizacji, Nr 7/8 (786/787), 2005, ss. 15-17
www.przegladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Mimo problemów, jakie globalizacja przynosi dla klasycznych izolowanych społeczeństw, to wprowadza wartość, którą trudno przecenić, jest to różnorodność kulturowa.

Fenomenem ostatnich czasów stało się przypisanie pojęcia kultury do organizacji. Zainteresowanie tą problematyką wzrosło w latach 80. i 90. ubiegłego wieku, kiedy to okazało się, że racjonalność techniki i organizacji coraz mniej przystaje do kierowania złożonymi procesami o dużych odniesieniach do społeczeństwa. Nastąpił proces wymiany różnych stylów zarządzania firmą, połączony z koniecznością łagodzenia nieporozumień i konfliktów wynikających na tle kulturowym. Mieszanie się wielu kultur w organizacjach jest powiązane z niezwykle łatwością podróżowania i wymiany informacji. Współcześnie zanikają granice dla ludzi, a dla informacji nie ma granic. Powoduje to bezprecedensową w dziejach możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniami każdej grupy kulturowej.

Pojęcie kultury organizacji jest jednak dość szerokie, i trudno podać definicję tego, co zalicza się do kultury organizacji, a co już nie. W kulturze organizacji mieszczą się relacje między pracownikami, sposób komunikowania się, formy spędzania czasu wolnego i planowania czasu pracy, współpraca z lokalnymi organizacjami społecznymi, politycznymi i kulturalnymi. Te ostatnie działania często są inspirowane przez odległą geograficznie kadrę kierowniczą organizacji.

W organizacjach międzynarodowych transfer wiedzy musi uwzględniać czynniki kultur regionalnych. Szybko zmieniający się świat powoduje, że szczególnej wagi nabierają procesy skutecznego i efektywnego uczenia się. Narodowość pracowników wymusza stosowanie metod nauczania, które uwzględniają czynniki odrębności kulturowych i dodatnie oddziaływanie na siebie wielu różnych tradycji.

Szkolenie pracowników w międzynarodowych firmach wiąże się z rozszerzeniem metod pedagogicz-



nych, które oprócz nowych środków i zdobyczy psychologii muszą być daleko bardziej otwarte na różnorodność wielu kultur tworzących jedną organizację. Procesy analogiczne do tego, co dzieje się w wielkich organizacjach, zachodzą w mniejszych firmach, które wchodzą często nawet w sposób nie zaplanowany na rynek międzynarodowy (np. firmy *e-biznesu yahoo, e-bay*). Branże korzystające z pedagogiki międzykulturowej to informatyka, szeroko pojęty konsulting, projektowanie, edukacja, firmy zaawansowanych technologii, produkcja przemysłu samochodowego lub maszynowego. Specyfika pracy w tych firmach związana jest z dużym udziałem wiedzy o wyrobie lub usłudze finalnej.

Proces rekrutacji sprzyja integracji i podkreśla poszanowanie dla odrębności kulturowej. Pozyskanie pracownika o odpowiednich kwalifikacjach jest kosztownym i skomplikowanym procesem, a poszanowanie cech jego kultury jest jedną z podstawowych zasad odpowiedzialnego pracodawcy [5].

Kształcenie pracownika musi uwzględniać jego przyzwyczajenia związane z inną tradycją i kulturą. Wiąże się to też ze zmianą metod pedagogicznych. Tradycyjne nauczanie nie spełnia swojej roli w nowoczesnych organizacjach. Podstawowe cechy sprawnego nauczyciela to efektywność i skuteczność nauczania. Cechom tym sprzyja wykorzystanie dobrych wzorców z innych kultur. Przykładami takich mogą być: zastosowanie japońskich tradycji m.in. tradycji kodeksu samurajskiego *bushido* w doskonaleniu przemysłu, wprowadzenie współodpowiedzialności za jakość (m.in. metody *kaizen, kanban* [6], które stały się normą w przemyśle samochodowym i elektronicznym). Należy jednak podkreślić, że ich wdrożenie nie byłoby możliwe bez zmiany metod nauczania i kształtowania pracowników na wszystkich szczeblach. Konieczne było przełamanie stereotypów europejskiego i amerykańskiego kręgu kulturowego, ukształtowanego głównie w amerykańskim przemyśle samochodowym połowy XX wieku, kiedy to za jakość odpowiadała wyłącznie wysoka kadra kierownicza, a pracownicy z założenia traktowani byli jak ślepi wykonawcy rozkazów.

Ciekawym przykładem konieczności uwzględnienia barier kulturowych jest wdrożenie ustanowione go przez Międzynarodową Organizację Morską systemu zarządzania bezpieczeństwem statków (*International Safety Management Code* [4]). Jednym z wymagań ISMC jest dobra znajomość wszystkich spraw dotyczących bezpieczeństwa statku. Wymaganie to jest oczywiste, ale w praktyce jego spełnienie jest trudne w załogach mieszanych, złożonych np. z żeglarzy z Malezji, Indonezji, Chin i krajów arabskich. Znaki ostrzegające i informujące zrozumiałe dla orientu są nieczytelne i niezrozumiałe dla kręgu islamskiego. Dochodzi do tego bariery językowej. Spowodowało to konieczność edukowania wielokulturowego marynarzy, armatorów i przedstawicieli przemysłu stoczniowego. Innym przykładem jest tworzenie diagramów-schematów. W zależności od kultury i sposobu czytania nale-

żałoby dane opisujące układać na osi poziomej w kolejności od lewej do prawej (języki europejskie), albo odwrotnie (języki arabski, hebrajski), a być może czytelniejsze byłoby umieszczenie lat w pionie od góry do dołu (Chiny).

Jednym z większych, acz mniej znanych osiągnięć W. Edwarda Deminga było zwrócenie uwagi na kreatywność pracowników i na konieczność ich stałego kształcenia, włączania wszystkich pracowników do kreowania zmian. Pisał on o konieczności wciągnięcia wszystkich pracowników w proces stałego kształcenia i samodoskonalenia [1]. Zwłaszcza w firmach wielonarodowych jest to związane z uwzględnieniem różnic kulturowych. Szczególnie Japończycy zwracają uwagę i są wyczuleni na równość, sprawiedliwość, dbałość o motywację pracowników i ochronę ich godności i prywatności. To podejście do ludzi jest szczere i prawdziwe, choć wynika z pobudek biznesowych, a w mniejszym stopniu z dobrego serca.

Do uwzględnienia czynników kulturowych zmusza poprawność polityczna i odpowiedzialność społeczna [5]. Szczególnie w krajach anglosaskich niestosowanie zasad równości w stosunku do wszystkich zatrudnionych może spowodować konieczność wypłaty wysokiego odszkodowania. Aby tego uniknąć, wiele firm – i dużych, i małych – opracowuje tzw. kodeksy etyki, kodeksy postępowania, które nakazują zachowanie respektu dla innego wyznania, przekonań politycznych, upodobań i gustów [2]. Czasem poprawność polityczna posunięta jest do granic absurdu, ale przynosi zrozumienie i integrację. Stosowanie kodeksów etyki i zasad odpowiedzialności społecznej również sprzyja osiągnięciu celów pedagogiki międzykulturowej.

We współczesnych firmach nie używa się już praktycznie w ogóle słów „narodowość, pochodzenie”. Otwartość pracowników sprawia, że następuje prawdziwe zbliżenie do siebie ludzi różnych obszarów kulturowych.

W środowisku wielokulturowym należy troszczyć się o to, aby poprzez własną nieznajomość innej kultury nie urazić uczestników niewłaściwym przykładem albo zachowaniem oraz dbać o wykorzystanie w szkoleniu naturalnych zdolności i kulturowych predyspozycji słuchaczy. Nieuwzględnienie w szkoleniu czynnika kulturowego powoduje niższe oceny wykładowcy i zajęć. Stosunkowo łatwo jest przygotować zajęcia z wiedzy technicznej, daleko trudniejsze jest przygotowanie zajęć socjologicznych i społecznych, takich jak: techniki sprzedaży, prowadzenie negocjacji, prowadzenie sporów, wyciszanie sporów, współdziałanie, budowanie zespołów i innych równie ważnych we współczesnych stosunkach handlowych. Trudności pojawiają się, gdyż inne jest znaczenie kolorów, gestów, sytuacji i skojarzeń, konstrukcji zdań i intonacji, a przede wszystkim koncepcji prowadzenia rozmów w różnych kręgach kulturowych. Możliwość błyskawicznego przesłania materiałów szkoleniowych do pracowników biur w innych krajach powoduje konieczność stałego uwzględniania wymagań poprawności

kulturowej, może nawet do przesady. Pomocą dla nauczyciela jest wiedza *a priori* o jego uczniach.

Nauczyciel dysponując szeroką gamą technik i środków audiowizualnych musi przygotować zajęcia: obejmuje to dobór materiału, podręczników, przygotowanie prezentacji, ćwiczeń, testów, materiałów egzaminacyjnych, przykładów, a nawet dowcipów i anegdot. Żarty prowadzącego mogą ułatwić percepcję i uatrakcyjnić zajęcia, ale ich dobór może być zupełnie inny niż zakładany, a w skrajnym przypadku obrażeni słuchacze mogą zbojkotować zajęcia. Nauczyciel nowoczesnej organizacji ma do wyboru wykłady, ćwiczenia, wspólne prace, formy samokształcenia, praktyczne nauczanie przez innego pracownika, kurs wspomagany komputerowo, szkolenie z wykorzystaniem internetu, uczenie w czasie pracy i wiele innych [7].

Należy też podkreślić duże znaczenie, jakie miały dla pedagogiki międzykulturowej ustawy o ochronie prywatności lub o ochronie danych osobowych ogłaszane przez państwa europejskie. Wobec zakazu zbierania danych o przekonaniach religijnych, narodowości i innych związanych z kulturą nie można było różnicować pracowników ze względu na takie kryteria. Wiązało się to z dwoma możliwymi podejściami – albo prowadzenie szkolenia w sposób „sterylny”, z uwagą, aby nie urazić czyichkolwiek przekonań, albo „kumpłowanie się” – z wykorzystaniem wielu elementów różnych kultur w celu uatrakcyjnienia zasadniczego przekazu.

W organizacjach międzynarodowych szkolenia są czynnością rutynową i stosunkowo mało jest miejsca dla osobowości prowadzącego. Jest to wyzwanie dla pedagogów kształconych w tradycyjny sposób, gdzie przykładą się dużą wagę do osobowości i personalnych predyspozycji nauczyciela. Względy ekonomiczne i ograniczenia czasowe (pracownik musi być wyszkolony w założonym czasie) sprawiają, że raz opracowany, dobrze przyjęty przez pracowników materiał szkoleniowy powinien stać się obowiązujący dla wszystkich pracowników firmy („pakiet szkoleniowy”) i z podobnym rezultatem być stosowany przez wielu różnych nauczycieli. Wtedy niezbędne jest opracowanie dodatkowego materiału do uczenia nauczycieli.

Nawet w renomowanych firmach, gdzie podstawowym wymaganiem przyjęcia do pracy jest biegłość językowa, bariery językowe zostają. Wpływa to zarówno na komunikację w czasie zajęć i rozumienie dokumentacji, a także na wyniki egzaminów. Przemysł wymaga również metoda oceny jakości kształcenia [7]. Dzięki technikom statystycznym istnieje możliwość oszacowania, czy winą za (słabe) wyniki egzaminów obarczyć prowadzącego czy uczniów. Techniki te sprawdzają się w sytuacji powtarzalnych szkoleń z typową grupą uczniów. W środowisku wielokulturowym stosowanie typowych technik statystycznych do oceny jakości szkolenia zawodzi, gdyż nie są spełnione założenia testów statystycznych dotyczące jednorodności grup.

Wielokulturowość może zmylić egzaminatora. Wynika z tego konieczność obiektywnej oceny efektów szkoleń. Ocena musi być niezależna od czynników kulturowych, narodowych i językowych. Niektóre organizacje w wytycznych egzaminacyjnych zakładają dłuższy czas na rozwiązanie zadań pracownikom z innego kręgu kulturowego (od 25% do 50% dodatkowego czasu, oczywiście fakt ten nie jest nigdzie odnotowywany) [8].

Nauczyciel jest zwykle usytuowany w dziale szkolenia, współpracuje z działem spraw pracowniczych (*human resources*) i z firmami zewnętrznymi dostarczającymi szkolenia. Jakość jego pracy weryfikowana jest poprzez ocenę umiejętności pracowników. Firmowe kodeksy postępowania, kodeksy etyki i procedury z jednej strony ograniczają kreatywność pedagoga, ale z drugiej wymuszają na nim większe zaangażowanie i żądają wyższych kompetencji niż od nauczycieli szkolnych. Często prace w szkoleniach podejmują starsi, bardzo doświadczeni pracownicy; taktykę taką stosują m.in. firmy komputerowe, w których szkoleniem specjalistycznym zajmują się pracownicy przed emeryturami, którzy dysponują wielką wiedzą i doświadczeniem.

Możliwość organizowania telekonferencji lub zdalnie prowadzonych wykładów również przyczyniła się do integracji międzykulturowej. Jednoczesna obecność w wielu miejscach świata w tele- i wideokonferencjach przybliża i integruje ludzi różnych kultur [3].

Współczesne firmy w największym stopniu zależą od ludzi i ich umiejętności. Coraz częściej klasyczny dział szkoleń przekształca się w dział zajmujący się inżynierią i dystrybucją wiedzy korporacyjnej, a nauczyciel przekształca się w technokratycznego inżyniera. Jest oczywiste, że technologie, surowce i urządzenia można szybko kupić, natomiast szkolenia pracowników nie da się niczym zastąpić. Jednocześnie zasoby wiedzy są coraz większe, również prędkość zdobywania informacji stale się powiększa, a to powoduje konieczność szukania efektywnych sposobów przekazywania wiedzy.

Dr Andrzej Niemiec

BIBLIOGRAFIA

- [1] DEMING W. Edward, *Out of the Crisis* Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 1986.
- [2] IBM Corp., *Business Conduct Guide*, IBM 1994.
- [3] Bank [xxx] *Kodeks postępowania pracownika Banku*, 2002, dokument do użytku służbowego pracowników Banku.
- [4] *International Safety Management Code*, International Marine Organization 2002.
- [5] SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000; Social Accountability International 2001 (<http://www.sa-intl.org/>, <http://www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm>)
- [6] KOPALINSKI W., *Słownik wyrazów obcych* (wersja elektroniczna).
- [7] ISO 10015:1999 *Quality Management – Guidelines for Training*.
- [8] *IRCA Requirements for Training Organization Approval*; IRCA, czerwiec 2004 (IRCA/2000/04/01), www.irca.org