



CO TRZEBA WIEDZIEĆ, SZKOLAĆ GRUPĘ MIĘDZYNARODOWĄ?

Mini-przewodnik dla trenerów i trenerek

AUTORKA: MAŁGORZATA TUR



STOWARZYSZENIE TRENERÓW ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH
WWW.STOWARZYSZENIESTOP.PL
WARSZAWA 2020

Czujesz się niepewnie, bo masz przed sobą pierwsze szkolenie dla grupy międzynarodowej? A może szkolisz już takie grupy, ale cały czas zastanawiasz się, czy nie popełniasz jakichś gaf?

Prawdopodobnie w głowie powtarzasz sobie pytania takie jak:

- Co wziąć pod uwagę podczas projektowania szkolenia międzynarodowego?
- Na jakie różnice kulturowe i religijne mam zwracać uwagę?
- O czym warto pamiętać podczas prowadzenia ćwiczeń i dyskusji?
- Jak wspierać uczestników szkoleń pochodzących z różnych kultur i narodów w skuteczny sposób?
-

Jesteś gotowy/a na poszerzenie swojej wiedzy? Skorzystaj z naszego podręcznego mini-przewodnika o pracy z grupą międzynarodową i wielokulturową!

GARŚĆ WIEDZY, BEZ KTÓREJ TRUDNO BYŁOBY IŚĆ DALEJ

O Autorce

Goška Tur łączy wykształcenie (mgr socjologii) z wieloletnim praktycznym doświadczeniem w zakresie edukacji zarówno grup pochodzących z różnych krajów i kontynentów, jak i polskich nauczycieli i trenerów w zakresie uczenia osób odmiennych kulturowo. Będąc międzynarodową prezes Service Civil International – globalnego ruchu na rzecz pokoju – współpracuje z osobami z ponad 100 krajów. Różnorodność odkrywa też w praktyce, podróżując z plecakiem po całym świecie.

W psychologii międzykulturowej **kultura** rozumiana jest jako **system wartości, norm i zachowań** charakterystycznych dla poszczególnych grup i narodów¹.

Każdy z nas rodzi się w danej kulturze, na którą składają się zarówno elementy widoczne na pierwszy rzut oka: strój, potrawy, język, zachowanie, architektura jak i te niewidoczne: koncepcje przywództwa, pojęcie sprawiedliwości, podział ról między płciami, stosunek do czasu, strategie rozwiązywania problemów, stosunek do współpracy i rywalizacji, pojęcie mądrości i szaleństwa i wiele innych.

Naukowcy tacy jak Geert Hofstede², Fons Trompenaars³ i Edward Hall⁴, przez dziesięciolecia prowadząc badania na skalę globalną, opracowali teorie **wymiarów kultury** (czyli stopniu natężenia pewnych wartości i norm), które są absolutną bazą w edukacji międzykulturowej. Mówią o skalach, na których można szeregować kultury narodowe, na przykład: mały versus duży dystans władzy, indywidualizm versus kolektywizm, kultury żeńskie versus męskie, wysokie versus niski stopień unikania niepewności itd.

¹ D. Matsumoto, L. Juang, Culture and Psychology, Cengage Learning 2016

² G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill USA, 2010

³ F. Trompenaars, Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, Economist Books 1993

⁴ E. Hall, The silent language, Anchor Books 1960; The hidden dimension, Anchor Books 1990

Niezależnie od pewnych różnic pomiędzy typologiami opracowanymi przez wyżej wymienionych badaczy, wszystkie są bardzo przydatne w pracy trenera.

Im więcej wiedzy, tym łatwiej zrozumieć procesy zachodzące na sali szkoleniowej!

Typologie wymiarów kultury przedstawię w sposób praktyczny w kolejnych podrozdziałach, starając się zawrzeć konkretne wskazówki, na jakie aspekty powinien uważać trener(ka) i edukator(ka) i jakie rozwiązania może zdecydować się wdrożyć.

„Czy te typologie i teorie mają sens? Na przykład mówi się, że Polacy są bardzo gościnni, a ja jestem Polakiem i wcale nie lubię mieć gości.”

Teorie mają sens, gdy pamiętasz, że przedstawiają ogólne tendencje, normy, wartości i pożądane zachowania w danej kulturze.

Na przykład w Polsce oczekuje się szacunku w stosunku do osób starszych i postawa szacunku będzie spotykała się ze społeczną akceptacją. Mimo tego, bywają Polacy, które tego szacunku nie przejawiają, ponieważ niezależnie od bycia wychowanym w pewnym kontekście kulturowym, każdy człowiek rozwija swoje własne cechy charakteru i osobiste wartości, bazując na indywidualnych doświadczeniach życiowych.

Dlatego czytając kolejne akapity pamiętaj, że są to pewne wytyczne, ale nie jedyny klucz do zrozumienia drugiej osoby.

PRACA Z GRUPĄ MIĘDZYNARODOWĄ W PYTANIACH I ODPOWIEDZIACH

Poniższy zestaw pytań i możliwych rozwiązań może pomóc Ci zacząć swoją przygodę trenerską w środowisku międzynarodowym lub wielokulturowym.

O CZYM PAMIĘTAĆ PODCZAS PROJEKTOWANIA SZKOLENIA?

„Czy ta gra się sprawdzi w grupie międzynarodowej?” – to tylko jedno z wielu pytań, jakie możesz zadawać sobie podczas tworzenia programu i zawartości szkolenia.

Kilka podpowiedzi, o czym warto pamiętać na tym etapie:

- Jeśli będziecie używać **języka**, który nie jest językiem narodowym dla wszystkich uczestników, zaplanuj więcej czasu na każde z ćwiczeń – uczestnicy w obcym języku najczęściej mówią wolniej. Będziesz też potrzebować więcej na czasu na wytłumaczenie różnych treści – używaj przy tym prostego języka. Pomocne są instrukcje pisemne lub graficzne.
- Weź pod uwagę, z jakich krajów pochodzą uczestnicy i **jakie wymiary kultury** ich charakteryzują (dalsze podpowiedzi o możliwych pułapkach kulturowych w kolejnych podrozdziałach!).

- Wybierając treści, sprawdź, czy nie dotyczy ich **tabu kulturowe lub religijne**. Np. w niektórych kulturach trudno będzie o otwartą dyskusję na temat tożsamości czy płci kulturowej.
- Upewnij się, że **cytaty i przykłady**, których chcesz używać, są znane również w krajach, z których pochodzą uczestnicy. Jeśli w szkoleniu używasz metafor lub powołujesz się na książki, weź pod uwagę, że część uczestników mogła ich nie mieć w spisie lektur szkolnych! Np. osoby spoza Europy zwykle nie znają mitologii greckiej, mają też ograniczoną wiedzę dotyczącą historii i politycznych wydarzeń Europy, tak jak my Europejczycy zwykle nie znamy szczegółów historii i kultury innych kontynentów (kto z Was byłby w stanie wymienić np. najważniejsze bóstwa hinduizmu albo historię zdobycia niepodległości przez Namibię?).
- Sprawdź, jakie obowiązują **zasady kontaktu między płciami** w krajach, z których będą pochodzić uczestnicy. Dzięki temu dowiesz się, czy nie napotkasz oporu podczas próby wymieszania uczestników w podgrupach. Jeśli planujesz gry czy zabawy na rozgrzewkę, bardzo ważne jest dowiedzieć się, czy normy kulturowe uczestników pozwalają dotykać płci przeciwnej. Wśród uczestników z krajów europejskich zwykle nie powinno to być przeszkodą, ale w wielu innych regionach świata normy kulturowe zakazują kontaktu fizycznego (nawet uścisku dłoni) z obcą osobą płci przeciwnej. W Polsce takiego nastawienia możesz spodziewać się np. wśród uchodźców z Czeczenii.


DLACZEGO PODARTE DŻINSY TRENERA SPRAWDZĄ SIĘ W DANII, ALE NIE W ROSJI?

Szkolenie już przygotowane! Szykując się do wyjścia z domu, zakładasz swoje ulubione dżinsy i luźną bluzę, w której czujesz się najwygodniej. Czas wkroczyć na salę szkoleniową!

Ale ale, dlaczego wszyscy patrzą się na mnie z taką nieufnością? Zdaje się też, że nie słuchają, a co niektórzy wydają się okazywać mi lekceważenie?

Taka sytuacja może mieć miejsce, gdy szkolisz wśród przedstawicieli kultur o wysokim dystansie władzy, czyli np. Rosjan i osób z krajów b. ZSRR, Rumunów, Słowaków, a z dalszych regionów – uczestników z Malezji, Indii, Meksyku czy państw Bliskiego Wschodu.

Dystans władzy (wymiar kultury opisany przez wspomnianego wcześniej Hofstede) to emocjonalna przestrzeń oddzielająca podwładnych od przełożonych. W krajach o wysokim




PAMIĘTAJ! NIE KAŻDY PRZEDSTAWICIEL DANej KULTURY PODZIELA JEJ WARTOŚCI, CZY ZACHOWUJE SIĘ ZGODNIE Z JEJ NORMAMI, CHOĆ KAŻDY ROZPOZNAJE JE JAKO CHARAKTERYSTYCZNE DLA SWOJEJ GRUPY. NA PRZYKŁAD MOŻESZ USŁYSZEĆ OD UCZESTNIKA POCHODZĄCEGO Z BERLINA: „NIEMCY KOCHAJĄ PORZĄDEK, ALE JA TO AKURAT STRASZNY BAŁAGANIARZ JESTEM”.

BĄDŹ ZAWSZE UWAŻNYM OBSERWATOREM I NIGDY NIE SZUFLADKUJ LUDZI „Z GÓRY”, TYLKO DLATEGO, ŻE KTOŚ POCHODZI Z DANEGO OBSZARU GEOGRAFICZNEGO CZY WYZNAJE DANĄ RELIGIĘ!

dystansie nierówność jest naturalna – akceptuje się i podtrzymuje nierównowagę w odniesieniu do władzy, pozycji społecznej i majątku, a oprócz akceptacji – wyrażnie się tę nierównowagę zaznacza.

To dlatego w krajach o wysokim dystansie władzy dyrektorzy instytucji i firm zawsze mają potężne, masywne biurka, duże samochody, a symbolami statusu są też złote zegarki i biżuteria, oczywiście jak największego kalibru. Ubrania przedstawicieli władzy są drogie, eleganckie i podkreślające status społeczny.

W tym systemie przedstawicielem władzy jest również nauczyciel, wykładowca, edukator. Dlatego oczekuje się od niego, że będzie ubrany stosownie do swojej roli społecznej. Jeśli na sali pojawi się „delikwent” w dżinsach i bluzie, uczestnicy doznają dysonansu poznawczego i dużym wyzwaniem będzie dla nich zaufanie tobie i treściom, które przekazujesz, skoro „zupełnie nie wyglądasz na wykładowcę”. Problemem mogą być też zachowania zmniejszające dystans, np. siadanie na stole i zachęcanie uczestników do



IM WIĘCEJ KONTAKTÓW
Z INNYMI KULTURAMI, TYM LEPSZE
ROZUMIENIE KONTEKSTÓW
INNYCH KULTUR.

DLATEGO MASZ ŁATWIEJSZE
ZADANIE, JEŚLI PRACUJESZ
Z OSOBAMI, KTÓRE JUŻ
WYJEŹDZAŁY ZA GRANICĘ LUB
MIESZKAJĄ W POLSCE DŁUŻSZY
CZAS.

konformizmu – tu chodzi o sukces procesu edukacyjnego! I szkoląc grupy z kultur o wysokim dystansie władzy może nie przyznawaj się, że na zajęcia przyjechałaś/aś rowerem, a nie limuzyną! :)

mówienia sobie po imieniu. Te zachowania sprawiają duży kłopot uczestnikom – tracą orientację i zamiast skupić się na treści, cały czas analizują, dlaczego ten przedstawiciel władzy i autorytet wygląda i zachowuje się „zupełnie nie tak, jak trzeba” (według ich norm kulturowych).

Po drugiej stronie skali, wśród kultur o niskim dystansie władzy, są m.in. kraje skandynawskie, Niemcy, Austria i Szwajcaria. Tu znacznie mniejszą uwagę przykładają się do stroju i oznak statusu, za to jak najbardziej wypada, by premier czy trener jeździli do pracy rowerem!

Polacy za to mają skłonność do wysokiego dystansu władzy, choć w mniejszym stopniu, niż np. Rosjanie.

Aby ułatwić swoim odbiorcom aktywny udział w zajęciach, wybierz adekwatny strój. Nie z powodu

JAK TO MOŻLIWE, ŻE NA SALI WSZYSCY SIĘ ZE MNĄ ZGADZALI, NAWET GDY POPEŁNIŁAM OCZYWISTY BŁĄD?

Gdy wiele lat temu pierwszy raz prowadziłam szkolenie w Rosji dla kadry wykładowców uniwersytetów pedagogicznych, zdziwiłam się niezmiernie, gdy odkryłam, że przez cały dzień absolutnie nikt nie poprawił mnie, gdy nieprawidłowo używałam jednego z rosyjskich słów. Mimo, że zrobiłam to wielokrotnie i poprawienie mnie byłoby naprawdę pomocne!

Takie zachowanie uczestników wynikało z wysokiego dystansu władzy – ponieważ byłam autorytetem, byłoby niestosowne zwrócić mi uwagę, że gdzieś się mylę. Na szkoleniach z osobami z kontekstu wysokiego dystansu władzy nie zdarzyło mi się, by ktoś kwestionował przekazywane treści.

Ta różnica kulturowa była niezmiernie widoczna przy okazji projektu polsko-białorusko-niemieckiego, gdzie Niemcy aktywnie brali udział w dyskusji i nie wahali się pytać o cel ćwiczeń, a nawet zasadność takiego, a nie innego rozkładu przerw, natomiast Białorusini siedzieli z notatnikami, gotowi zapisywać wiedzę „płynącą” od mojej osoby i czekali na instrukcje.

Dlatego podczas szkolenia pamiętaj, by zachęcać do wypowiedzi i niezgadania się, np. poprzez wyraźne zaznaczenie tego w kontrakcie, małe grupy dyskusyjne bez twojego udziału lub ćwiczenia, podczas których uczestnicy wręcz dostają za zadanie podważenie pewnych teorii lub opinii.

I nie obrażaj się, jeśli przedstawiciele kultur niskiego kontekstu władzy (jak wcześniej wspomniani Niemcy) wciąż z tobą dyskutują – dla nich jest to wyraz aktywności, do której zostali przyzwyczajeni od dziecka i za którą byli wynagradzani przez wszystkie lata edukacji szkolnej.

CZY ONI W OGÓLE NIE MAJĄ WŁASNEGO ZDANIA?!


Powyższe pytanie możesz wypowiedzieć, gdy twój wyuczony indywidualizm zderzy się z kulturą kolektywistyczną. Na czym polega ta dychotomia?

Tu miarą stają się stosunki jednostki z innymi ludźmi oraz stopień przeciwstawiania pragnienia osobistej wolności potrzebie więzi społecznych. W kulturach indywidualistycznych źródłem identyfikacji jest jednostka i jej interes jest ważniejszy od interesu grupy. Ważne są osiągnięcia i inicjatywa, a każdy jest kowalem swojego losu. Sztandarowym i ekstremalnym przykładem tej kultury to Stany Zjednoczone, ale tuż za nimi w hierarchii ustawiają się inne kraje anglosaskie: Wielka Brytania, Australia, Nowa Zelandia, Kanada, a dalej – kultury Europy Zachodniej.

Odmiennymi wartościami i normami kierują się kultury kolektywistyczne. Tu najważniejsze jest dobro grupy, a relacje międzyludzkie i przyjaźń są ważniejsze od osiągnięcia celu. Jednostka jest emocjonalnie uzależniona od rodziny, organizacji czy instytucji. Po tej stronie stoi większość świata spoza kręgu kultury zachodniej.

Polacy lokują się gdzieś pośrodku stawki, choć z lekkim wychyleniem w stronę indywidualizmu.

Jeśli na twoim szkoleniu będziesz mieć przedstawicieli kultur kolektywistycznych, możesz spodziewać się niechęci do wyrażania własnej opinii, preferowania używania zaimka „my” oraz wypowiedzania się w liczbie mnogiej – np. „naszym zdaniem powinniśmy zrobić...”, „nasza organizacja sądzi, że...”. Trudne lub niemożliwe będzie dowiedzenie się, co myśli konkretna osoba albo jakie umiejętności czy osiągnięcia posiada.



CZY WARTO W RAMACH SWOJEJ
MISJI EDUKACYJNEJ UŚWIADAMIAĆ
UCZESTNIKÓW SZKOLENIA, ŻE ICH
NORMY, WARTOŚCI I ZACHOWANIA
KULTUROWE NIE SĄ JEDYNYMI?

NA PEWNO! RÓB TO JEDNAK
KROK PO KROKU I Z SZACUNKIEM DLA
RÓŻNORODNOŚCI, NIE WYWYŻSZAJĄC
TWOJEJ KULTURY PONAD INNE.

Takiego problemu nie będzie miał Anglik czy Amerykanin, którzy bez problemu będą posługiwać się zaimkiem „ja” i chwalić się swoimi wynikami. Co z kolei może razić kolektywistyczną część grupy!

Wyzwaniem dla uczestników mogą być również gry i ćwiczenia szkoleniowe – w zależności od kultury niektórym nacjom bardziej naturalnie jest rywalizować, innym – współpracować. Weź to pod uwagę, dobierając metody szkoleniowe!

JEŚLI CHCĘ WZBUDZIĆ ZAUFANIE, CZY LEPIEJ NA SZKOLENIU WSPOMNIEĆ O MOIM DOKTORACIE CZY O MOICH DZIECIACH?

Jedną z różnic kulturowych, jak dowodził Fons Trompenaars, jest rozumienie genezy wysokiego statusu w społeczeństwie. Jaką osobę będziemy darzyć szacunkiem, ufać jej i prosić ją o radę? Kogo uznamy za eksperta?

W naszym zachodnim społeczeństwie bardziej ufamy trenerom, którzy coś osiągnęli w życiu – np. mają tytuł naukowy, są prezesem dużej organizacji, mają odpowiedzialną pracę, z której się świetnie wywiązują. Jesteśmy **kulturą statusu osiągniętego**.

W niektórych krajach jednak nawet *prof.* na twojej wizytówce nie zrobi takiego wrażenia, jak nazwisko powiązane z wpływową rodziną, odziedziczony majątek, przynależność do danej kasty lub klanu, wiek (im starszy, tym lepszy), a nawet płeć. To **kultury statusu przypisanego**, który najczęściej nie zależy od ciebie, ale tego, kim się urodziłeś, gdzie i kiedy. Większość kultur Afryki i Azji należy do tej kategorii.

Jeśli jesteś kobietą, pracując z takimi kulturami, największą frustrację sprawi ci prawdopodobnie pobłażliwe traktowanie ciebie ze względu na płeć – kobieta bowiem posiada status niższy niż mężczyzna i niezależnie od kompetencji trudno jej będzie zdobyć zaufanie grupy (w tym kobiet!) i uniknąć irytujących zachowań i komentarzy.

Do twojej decyzji pozostawiam, czy stawisz czoła temu wyzwaniu bez kompromisów, czy też dla ułatwienia sobie pracy podniesiesz swój status np. zakładając obrączkę (kobieta zamężna jest postrzegana jako roztropniejsza), wspominając o liczbie posiadanych dzieci (im więcej, tym lepiej), czy też przytaczając historię o twoim pradziadku szlachcicu.

Tu nie ma jednej oczywistej odpowiedzi – z doświadczenia wiem, że „niesienie kaganka oświaty” i udowadnianie, że kobieta też może być ekspertem, jest uskrzydającym doświadczeniem... ale też piekielnie męczącym. Pamiętajmy, że każdą zmianę wprowadza się krok po kroku!

DLACZEGO ONI ZAWSZE SIĘ SPÓŹNIAJĄ NA SESJĘ??!

Badacze kultur są zgodni, że w kontekście rozumienia czasu świat jest podzielony między **kultury monochroniczne i polichroniczne**. Polacy razem z prawie całą Europą wyrosli w tych pierwszych... i jesteśmy w mniejszości! Większość mieszkańców naszej planety jest polichroniczna.

W kontekście szkoleń najważniejszą różnicą między tymi dwoma podejściami jest kwestia punktualności. Przywykliśmy do życia z zegarkiem w ręku, i choć na studiach mówiło się o słynnym *akademickim kwadransie* jako marginesie tolerancji na spóźnienie, na co dzień oczekujemy, że spotkania – w tym nasze szkolenia! – będą zaczynać się (i kończyć!) o czasie, a nieprzestrzeganie tych zasad powoduje w nas irytację i może prowadzić do konfliktu.

Kłopot w tym, że to, co oczywiste dla nas, jest zupełnie nienaturalne dla kultur polichronicznych, gdzie czas postrzega się inaczej, spotkania umawia się na „przed południem” albo „po sjeście”, a przywiązywanie wagi do tego, by z przerwy kawowej wrócić dokładnie o 12:45, jest zupełnie niezrozumiałym dziwactwem.

Co może frustrować ciebie jeszcze bardziej to fakt, że spóźnieni uczestnicy z kultur polichronicznych w ogóle nie czują niestosowności swojego zachowania – robią przecież coś, co w ich kulturze jest zupełnie naturalne.

Moim najbardziej intensywnym doświadczeniem w tym kontekście było prowadzenie serii warsztatów dla uchodźców i migrantów ekonomicznych z kilku państw Afryki. Pamiętam, że pierwsza uczestniczka pojawiła się na sali 30 minut po godzinie rozpoczęcia warsztatu! I wcale nie była zdziwiona tym, że jest pierwsza! Ostatni uczestnik, Somalińczyk, przyszedł po dwóch godzinach zajęć i ponieważ nie widział niczego niestosownego w swoim zachowaniu, nawet nie przeprosił za spóźnienie.

Rozwiązania dla trenera? Przede wszystkim, wziąć głęboki oddech i zaakceptować, że spóźnienia będą się powtarzać, nawet jeśli staniesz na głowie. Oczywiście, można w kontrakcie zawrzeć, że trzymamy się zegarka, można też dzwonić do uczestników przed szkoleniem i przypominać im, że ważne, by byli na czas. Ale z absolutną pewnością mogę powiedzieć, że i tak grupa zbierze się później, niż chciał(a)byś. Dlatego przygotowując szkolenie, na którym będą uczestnicy spoza krajów kultury zachodniej (ale także Hiszpanie, Grecy, Włosi...), w programie uwzględnij duże marginesy czasowe i dopasuj ilość treści, które planujesz przekazać.

CZY W ANKIECIE EWALUACYJNEJ POCHWAŁĄ MNIE ZA PEWNOŚĆ SIEBIE I SIŁĘ OSOBOWOŚCI CZY ZA ZAJĘCIE SIĘ NAJSŁABSZYM UCZESTNIKIEM GRUPY?

Powyższy dylemat nawiązuje do kolejnego wymiaru kultury – i kolejnego wyzwania dla trenera pracującego w środowisku międzynarodowym!

Świat dzieli się na **kultury żeńskie** (czasem nazywane kobiecymi) i **męskie**, i dwa aspekty tego podziału mogą być dla ciebie ważne na szkoleniu.

Po pierwsze, określa on, jak sztywno w społeczeństwie zdefiniowany jest podział ról płci: w kulturach męskich jest znaczny, w żeńskich – niewielki. Przykładowo, jeśli szkolisz uczestników z kultury męskiej trudno może ci być zaprosić panów do sprzątania sali szkoleniowej, jeśli byli uczeni od dziecka, że „od tego są kobiety”.

Po drugie, podział ten dotyczy też sposobu postrzegania świata i podziwiania pewnych jego aspektów. W kulturach męskich duże jest wspaniałe, podziwia się tych, którzy osiągnęli sukces, liczy się efekt, ważna jest siła, pewność siebie oraz posiadanie pieniędzy. W kulturach żeńskich – na odwrót – małe jest piękne, liczą się relacje i jakość życia, a nie

dobrze materialnie, na uznanie zasługuje osoba, która pomaga innym. Wzruszenie i podziw wzbudzi trener, który przerwał szkolenie, by zaopiekować się zabłąkanym kotkiem.

Z osobami wychowanymi w kulturze męskiej spotkasz się, pracując m.in. z Japończykami, Włochami, Austriakami, Węgrami i Słowakami. Również Polacy są wychowywani w kulturze o większej skłonności do maskulinizmu. Z drugiej strony skali, wśród najbardziej skrajnych przedstawicieli kultur żeńskich, znajdziesz wszystkie nacje skandynawskie oraz Holendrów.

Te różnice przełożą się nie tylko na sposób oceny ciebie przez uczestników, ale przede wszystkim na interakcje między osobami uczestniczącymi w szkoleniu, sposób ich odnoszenia się do płci przeciwnej, i gotowość do uczestnictwa w zadaniach wykraczających poza ramy kulturowe przypisane do danej płci.

Dlatego jeśli uczestnik nie chce pomóc w zbieraniu kubków, lub uczestniczka odmawia reprezentowania zespołu przy omawianiu wyników pracy grupowej, zamiast oceniać, pomyśl: być może ma to związek z kulturą, w której dana osoba została wychowana, a to, co dla ciebie dziwne, dla niej jest zupełnie naturalne i poprawne.

ILE PUNKTÓW POWINIEN ZAWIERAĆ MÓJ KONTRAKT Z UCZESTNIKAMI, JEŚLI PRACUJĘ W GRUPIE MIĘDZYKULTUROWEJ? 3 CZY 30?

Na to pytanie nie ma oczywiście jednej poprawnej odpowiedzi, ponieważ długość kontraktu między trenerem a uczestnikami zawsze zależy od wielu czynników, między innymi tematu, formy i czasu trwania szkolenia. Z perspektywy wiedzy międzykulturowej mogą jednak podpowiedzieć, czego będą potrzebowali uczestnicy w zależności od kultury, z której pochodzą.

Niski vs wysoki stopień unikania niepewności to już ostatni odkrywany przez nas wymiar kultury, a dotyczy on stosunku do niepewności dotyczącej przyszłości.

Spółeczeństwa o wysokim stopniu unikania niepewności (np. w Grecji, Portugalii, Belgii, Rosji czy... Polsce) zmiany postrzegają jako zagrożenie, z którymi należy walczyć. Zmiany i niepewność oznaczając też stres – dlatego należy go minimalizować, najlepiej poprzez jak najwięcej uregulowań, które pozwolą zwiększyć poczucie bezpieczeństwa i zminimalizować chaos. Istnieje też silna niechęć do wprowadzania innowacji i odbiegania od planu.

W społeczeństwach o niskim stopniu unikania niepewności (np. w Szwecji, Danii, Irlandii i... na Jamajce!) niepewność uznaje się za nieodłączną część życia, a liczba praw i przepisów powinna być jak najmocniej ograniczana. Jeśli przepisy nie są przestrzegane – należy je zmienić. Istnieje duża akceptacja dla odmiennych i innowacyjnych działań i pomysłów. Te społeczeństwa mają też większą skłonność do ryzyka.

Co to może oznaczać na sali szkoleniowej?


Przed wszystkim uczestnicy w zależności od swojej kultury będą potrzebowali różnej ilości zasad, by poczuć się bezpiecznie w grupie. Jednym wystarczy zapewnienie, że będziemy działać zdroworozsądkowo, inni poczują się dobrze, mając dokładnie sprecyzowane ramy działania.

Dodatkowo wiele społeczeństw ma kulturowo wdrukowaną niechęć do zmian planów i programów, co może ujawnić się na sali szkoleniowej nawet w tak błahym momencie, jak przesunięcie przerwy kawowej o 5 minut.

Dlatego najbezpieczniej jest już na początku szkolenia umówić się z uczestnikami, że „pewne zmiany są dozwolone”, i dookreślić, że np. w zależności od etapu, na którym będzie znajdować się grupa, trener ma prawo przesunąć przerwę do 15 minut względem pierwotnego planu.

W grupach o wysokim stopniu unikania niepewności trudniej także będzie wprowadzić nowe, innowacyjne metody szkoleniowe (np. związane z dramą i ruchem). Aby zmniejszyć opór, przygotuj uzasadnienie, dlaczego właśnie taką metodę proponujesz.

A niezależnie od tego, z jaką kulturą pracujesz, zawsze dbaj o wytłumaczenie, dlaczego działasz tak, a nie inaczej – pomoże nawet jedno zdanie uzasadnienia, np. *„proponuję te zasady pracy, ponieważ chcę, byśmy wszyscy tu czuli się bezpiecznie”* lub *„choć na co dzień większość z nas prawdopodobnie nie lubi ryzykować, tutaj, w bezpiecznych ścianach sali szkoleniowej, chcę was zaprosić do wypróbowania kilku nowych metod, które – wierzę – znacząco pomogą wam w waszej pracy”*.



PODSUMUJMY:

NAJBARDZIEJ POPULARNA TYPOLOGIA G. HOFSTEDE WYRÓŻNIA NASTĘPUJĄCE WYMIARY KULTUR NARODOWYCH:

1. WYSOKI VS NISKI DYSTANS WŁADZY
2. KOLEKTYWIZM I INDYWIDUALIZM
3. MĘSKOŚĆ I KOBIECOŚĆ
4. STOPIEŃ UNIKANIA NIEPEWNOŚCI
5. ORIENTACJA DŁUGO- VS KRÓTKOTERMINOWA
6. PRYZWOLENIE VS RESTRYKCYJNOŚĆ

DWA INNE WARTY UWAGI WYMIARY TO:

1. POLI- VS MONOCHRONIZM (E. HALL)
2. STATUS PRZYPISANY VS OSIĄGNIĘTY (F. TROMPENAARS)

CO JESZCZE WARTO WIEDZIEĆ, PRZYGOTOWUJĄC SIĘ DO SZKOLENIA MIĘDZYNARODOWEGO?

Mam złą wiadomość: powyższy przegląd różnych wymiarów kulturowych, z którymi spotkasz się na szkoleniu międzynarodowym, nie wyczerpuje złożoności tematu pracy z osobami odmiennymi kulturowo. Dwa ważne aspekty, które zarysuję na koniec tego mini-przewodnika, to kwestie religijne i językowe.

Kwestie religijne

Mam nadzieję, że nawet w grupie jednolitej narodowo nie zakładasz, że wszyscy uczestnicy szkolenia wyznają tę samą religię i kierują się tymi samymi normami i wartościami religijnymi. W grupie międzynarodowej będzie to jeszcze bardziej widoczne.

- Przygotowując szkolenie, weź pod uwagę, czy w danym okresie nie wypada jakiś ważne **święto religijne** – to może utrudnić lub uniemożliwić udział przedstawicielom innych religii. Pamiętaj również, że dorośli i zdrowi muzułmanie przez miesiąc w roku

obchodzą ramadan, poszcząc między wschodem a zachodem słońca. Uczestnicy w tym czasie mogą być osłabieni i niechętni aktywności fizycznej.

- Poczytaj też o ograniczeniach wynikających z **zasad religijnych**, dotyczących m.in. posiłków na szkoleniu (np. wspomnieli już muzułmanie nie jedzą wszechobecnej na polskim stole wieprzowiny) oraz zachowań (np. relacje między płciami).
- Bądź świadom **różnic w wartościach i przekonaniach**, w zależności od wyznawanej religii – np. nie zdziw się, gdy na tak popularne w Polsce stwierdzenie „wszyscy kiedyś umrzemy” wyznawca hinduizmu odpowie ci: „*ale tylko po to, by znów się narodzić*”.

Kwestie językowe

Najczęstsze językowe pomyłki i źródła nieporozumień lub gaf na szkoleniu to:

- **Nieznajomość właściwego znaczenia słów w języku obcym.** Tzw. false friends to słowa, które brzmią znajomo, ale ich tłumaczenie jest zupełnie inne. Na prowadzonych przeze mnie szkoleniach Polacy często nieprawidłowo używają słowa *eventual*, które wcale nie oznacza ewentualny, ale *końcowy, ostateczny*, a kiedyś w konsternację wprowadził grupę przewodnik, który z dumą powiedział, że Zamek Królewski w Warszawie jest *pathetic*. Wcale nie *patetyczny*, ale... *żałosny!*
- Powiązane z powyższym **nieprawidłowe interpretowanie słów w obcym języku.** Ma miejsce najczęściej wtedy, kiedy na wielonarodowym szkoleniu kilkoro uczestników rozmawia w swoim języku, a przysłuchuje się temu ktoś z innego kraju. W przeszłości ledwo udało mi się zapobiec wielkiej bójce, gdy dopiero co przybyły do Polski Ałtan z Czeczenii rzucił się z pięściami na Polaka, bo polski uczestnik w rozmowie wspomniał o Czeczenie „ten Ałtan”. Słowo *ten* w czeczeńskim to wulgarnie określenie penisa... Język czeczeński przysparza zresztą wielu kłopotów, między innymi nauczycielom pracującym w szkołach przy ośrodkach dla osób starających się o status uchodźcy, do których trafiają dzieci zwykle nieznające polskiego. Dziwili się, że śmiech wśród młodych Czeczenów niezmiennie wywołuje czytanką o piesku, którzy wszedł do budy. *Buda* to inne wulgarnie określenie, tym razem żeńskich narządów rozrodczych. Polskie dzieci z kolei czują się obrażane, gdy nowo przybyli pytają im się: „*Han ce hu ju?*”, koncentrując się na zbitce ostatnich dwóch słów, podczas gdy w rzeczywistości są pytani „*Jak masz na imię?*”.
Powyższe przykłady mogą wydawać się żartobliwe, ale wielokrotnie byłem świadkiem, kiedy z powodu podobnych nieporozumień wybuchały wielkie konflikty. Dlatego warto odnieść się do możliwości powstania podobnych nieporozumień już na początku szkolenia, i zachęcać do nieprzypisywania rozmówcom złych intencji, ale do spokojnego wyjaśniania niepokojących nas sytuacji.
- **Różnice w znaczeniach, jakie przypisuje się danemu wyrazowi.** Zapraszam cię do eksperymentu: na międzynarodowym szkoleniu zapytaj się uczestników „*Ile lat musi mieć kościół, by został nazwany starym?*”. Włosi będą celować w jakieś 500-700 lat, Australijczycy – maksymalnie 100. To kilkaset procent różnicy!
Takie same różnice będą występować w rozumieniu wielu innych słów, już znacznie bardziej adekwatnych w świecie trenerskim niż wiek kościołów! To np. kwestia rozumienia, co oznacza „*dopuszczam małe spóźnienie*”, „*sporządźcie krótki raport*” lub „*nie pijcie dużo dziś wieczorem*”.

Aby uniknąć frustracji, używaj precyzyjnego języka i jak najwięcej wyjaśniaj, co kryje się za danym pojęciem – np. „dziś porozmawiamy o starych kościołach, czyli co najmniej dwustuletnich” albo „punktualność znaczy dla mnie pojawienie się na sali szkoleniowej najpóźniej minutę przed godziną rozpoczęcia zajęć”.

DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ!

Jeśli chcesz pogłębić swoją wiedzę w zakresie pracy z osobami odmiennymi kulturowo, oprócz samodzielnych poszukiwań w internecie zapraszam Cię do zapoznania się z następującymi pozycjami książkowymi, przeznaczonymi specjalnie dla trenerów i edukatorów:

1. *T-kit. Uczenie się międzykulturowe* (wydanie 2 rozszerzone), red. Mara Georgescu, wyd. Rada Europy, Strasbourg 2018
w treści m.in. koncepcje i ramy edukacyjne uczenia się międzykulturowego, zasady przygotowania szkoleń i warsztatów, rozwiązywanie konfliktów pomiędzy uczestnikami
T-kit jest dostępny online, w wielu językach na stronie Rady Europy ([darmowa wersja pdf wydania 2 w języku angielskim](#) lub [wydanie 1 z 2000 r. w języku polskim](#)).
2. *Warsztaty kompetencji międzykulturowych – podręcznik dla trenerów*, red. Marzena Lipińska, wyd. Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2008
w treści m.in. wymiary kultury, stereotypy, uprzedzenia i dyskryminacja, szok kulturowy, komunikacja z osobami odmiennymi kulturowo
Podręcznik można znaleźć m.in. [na stronie Ośrodka Rozwoju Edukacji](#).
3. *Edukacja antydyskryminacyjna – podręcznik trenerski*, red. Maja Branka i Dominika Cieślukowska, wyd. Stowarzyszenie Willa Decjusza, Kraków 2010
w treści m.in. dużo wiedzy o mechanizmach dyskryminacji i jej przeciwdziałaniu (także na sali szkoleniowej), perspektywa równościowa w organizowaniu wydarzeń, propozycje metod warsztatowych w kontekście różnorodności i antydyskryminacji
Podręcznik jest dostępny [na stronie Stowarzyszenia Willa Decjusza](#).

Wiele ciekawych pozycji znajdziesz również w [bibliotece](#) Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych w Warszawie oraz [Migrotkach](#) Polskiego Forum Migracyjnego w wielu miastach Polski.

A jeśli posługujesz się w choćby podstawowym stopniu językiem angielskim, zajrzyj na [stronę internetową Geerta Hofstede](#) – znajdziesz tam m.in. możliwość porównania (na przejrzystych wykresach) natężenia wymiarów kultury różnych krajów, a [na tej stronie](#) Hofstede udostępnił poręczne mapy z zaznaczonymi wymiarami kultury prawie każdego z państw świata.

POWODZENIA W PRACY Z GRUPĄ WIELOKULTUROWĄ!