

Indonezja, późna noc. Po prawie dwudziestogodzinnej podróży wylądowaliśmy z żoną na lotnisku Soekarno-Hatta w Dżakarcie. W ramach tzw. podróży eksploracyjnej spędzimy w Indonezji pięć dni. To ostatni moment na decyzję, czy akceptujemy propozycję zmiany naszego kolejnego miejsca zatrudnienia, tzw. relokacji. W planie – wizyta w międzynarodowej szkole, szpitalach, wybór mieszkania, poznanie współpracowników, spacer po centrach handlowych, jednym słowem rozpoznanie miejsca, które ma stać się naszym domem na następne kilka lat. Po dwóch latach mieszkania w Polsce po raz kolejny musimy podjąć decyzję o przeprowadzce na inny kontynent, która wiąże się z przeniesieniem dzieci w nowe środowisko i do nowych szkół, zabranie zwierząt domowych, mebli, książek, pozostawieniem w kraju rodziców i znajomych. Czy warto? Jak zawsze mieszane uczucia, podekscytowanie nowym rozdziałem w życiu i obawy, mnóstwo obaw.

Dwa dni po wylądowaniu w Dżakarcie, w centrum medycznym, z którego korzystają ekspaci, rozmawiamy o potencjalnych niebezpieczeństwach dla naszego zdrowia. Mamy aktualne szczepienia na wszystkie możliwe choroby tropikalne, ale przecież nie na wszystko można się zaszczepić. Na przykład nie ma szczepionki przeciwko malarii ani dendze, gorączce krwotocznej.

– W Dżakarcie nie ma malarii – uspokaja nas sympatyczna pani doktor. – Ale jeśli zechcecie wybrać się na Papuę, to będziecie musieli

przed wyjazdem i w jego trakcie brać tabletki przeciw tej chorobie. Tutaj trzeba uważać na dengę, często się zdarza, jest przenoszona przez komary. Tak naprawdę tylko od szczęścia zależy, czy ją złapiecie, czy nie. Środki przeciwko tym insektom nie wyeliminują całkowicie ukąszeń – mówi spokojnym głosem.

– Jak się ją leczy? – pytamy.

– Tak naprawdę to nie ma skutecznego lekarstwa. Leżysz w domu przez tydzień w wysoką gorączką, masz bóle mięśni i głowy, czujesz osłabienie, przyjeżdżasz codziennie do nas, badamy poziom płytek krwi, jeżeli spadnie poniżej normy, to wysyłamy cię do Singapuru na transfuzję krwi. Możecie zrobić to również tutaj, ale nie gwarantujemy standardu – wyjaśnia pani doktor.

– Jak często wysyłacie ludzi do Singapuru? – pytam.

– Nieczęsto – odpowiada z uśmiechem lekarka. – Co piętnastego, dwudziestego pacjenta.

Nie zachorowaliśmy na dengę, ale wielu naszych znajomych przez nią przechodziło. Nas dopadły inne schorzenia, a ich kulminacyjnym punktem było przetransportowanie żony do szpitala w Singapurze, które wydarzyło się, kiedy poleciałem na konferencję do Szwajcarii. Trójka dzieci w Dżakarcie, mama w szpitalu w Singapurze, a tata w Europie, oddalony o dwadzieścia godzin lotu.

Firma stanęła na wysokości zadania i kupiła mi natychmiastowy bilet powrotny. Gdy wróciłem, żona była już po operacji, a dzieci miały dobrą opiekę u znajomych i w szkole.

Zbliżamy się do końca tej książki. Mam nadzieję, że znaleźliście w niej coś inspirującego dla siebie. Dzieliłem się swoim doświadczeniem zarówno z pozycji lidera, podwładnego, jak i konsultanta międzykulturowej komunikacji i międzykulturowego zarządzania. Pozostał jeszcze jeden obszar, do którego was zapraszam – w tym rozdziale opisuję moje osobiste doświadczenia w roli ekspata, aby uświadomić ludziom wybierającym tę drogę, co ich czeka. Pokazuję, jak kontrakt za granicą wpływa na życie rodzinne, jakie niesie pułapki i ciekawe przeżycia.

PANOWANIE I NIEPEWNOŚĆ

W ciągu dwudziestu czterech lat pracy dla korporacji przeprowadzałem się z rodziną dziewięć razy. I choć firma zapewniała nam mieszkanie, szkołę dla dzieci, ubezpieczenie medyczne i zestaw innych wartościowych benefitów, zmagiałem się z kilkoma uczuciami, które zapewne towarzyszą wszystkim obcokrajowcom zmuszonym odnaleźć się „na chwilę” w jakimś kraju, stać się jego mieszkańcem tylko na dany okres.

Nie odstępowało mnie poczucie niestabilności, bo choć miałem kontrakt na określony czas, doskonale zdawałem sobie sprawę, że może nastąpić jego niespodziewane skrócenie lub wydłużenie. Potencjalna niestabilność kontraktu nie pozwalała mi na ewentualne szukanie pracy w nowym kraju, na tworzenie bezpiecznego backupu, gdybym miał ochotę na zmianę firmy lub wybór innej drogi życiowej. Poczucie niepewności zatrudnienia towarzyszyło mi stale, ponieważ zdawałem sobie sprawę, że jeśli nadejdzie czas cięć budżetowych czy zwolnień, etaty ekspatów redukuje się w pierwszej kolejności – są oni dla firmy dużo drożsi od lokalnych kadr. Czujność i zaangażowanie wzmacniała świadomość, że dla tych, którzy wyjechali na zagraniczny kontrakt, zwykle nie ma miejsca w tej samej strukturze w macierzystym kraju.

Nie miałem wątpliwości, czy zabierać rodzinę. Nie wyobrażałem sobie życia bez żony i dzieci, co więcej, obawiałem się problemów związanych z rozłąką – rodziny „na odległość” nierzadko się rozpadały – zbyt wiele razy to widziałem.

Zabieranie ze sobą najbliższych powoduje zmianę dynamiki życia rodzinnego. Dzieci zwykle tracą znajomych i przyjaciół. Kiedy są małe, nie stanowi to dużego problemu, lecz gdy dorastają – przeprowadzki z kraju do kraju mogą rzutować na ich przyszłe życie – kontakty społeczne, edukację. Mogą też zaważyć na karierze zawodowej naszych partnerów życiowych. Dwa kontrakty ekspackie raczej nie zdarzają się w jednej rodzinie, dlatego w nowej rzeczywistości jedno z małżonków skupia się zwykle na domu i dzieciach. Dużym kłopotem jest też pozostawienie w kraju starzejących się rodziców. Mnie i moją żonę męczyła świadomość, że gdy nasi rodzice zachorują, nie będziemy w stanie szybko im pomóc,

bo nie dość, że nie będziemy mogli zwolnić się z pracy, to jeszcze dzieli nas dwadzieścia godzin lotu między Polską a Azją.

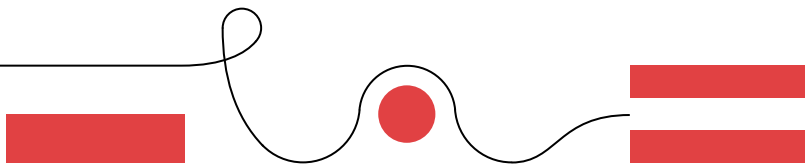
W większości krajów znajdziemy szkoły angielsko-, niemiecko- i francuskojęzyczne, co pozwala potem dzieciom ekspatów pochodzących z tych kręgów językowych łagodnie wrócić do systemu szkolnictwa w ojczyźnie. Moje dzieci studiowały w szkołach anglojęzycznych i pomimo że dobrze mówią po polsku, bardzo trudno byłoby im się przyzwyczaić do polskiego systemu edukacji i zintegrować z rówieśnikami. Kiedy wracaliśmy do Polski, moja najstarsza córka kończyła studia, a dwójka pozostałych uczyła się w liceach i brakowało im dwóch lat do matury. Całe szczęście, że mogłem opłacić im końcówkę edukacji w szkole międzynarodowej. Inaczej dzieci byłyby narażone na dodatkowy stres i być może obniżenie samooceny. Cóż z tego, że po angielsku świetnie sobie radzą, że biegle posługują się codzienną polszczyzną. Jeśli nigdy nie uczyły się w ojczystym języku biologii, chemii czy matematyki, to polska szkoła z reguły szybko im udowodni, że nie są takie dobre, jak im się wydaje.

ADAPTACYJNY ROLLERCOASTER

Większość osób zmieniających kraj wykonywania pracy przechodzi przez adaptacyjną huśtawkę emocjonalną, taki rollercoaster składający się z następujących faz:

- Przygotowanie do wyjazdu – właśnie dowiedziałeś się, że wyjeżdżasz. Targają tobą emocje – zarówno zachwyty, jak i obawa. Ekscytuje cię możliwość poznania nowego miejsca, przygody, ciekawego etapu w karierze, za chwilę jednak zastanawiasz się, jakie problemy cię czekają: co będzie ze szkołą dzieci, mieszkaniem, rodziną i znajomymi. Czytasz o poziomie przestępczości i chorobach w kraju, w którym masz pracować, a jednocześnie sprawdzasz, jakie są tam atrakcje – gdzie będziesz spędzać fantastyczne wakacje.
- Miesiąc miodowy – przyjechałeś z rodziną, z reguły najpierw zatrzymujecie się w hotelu opłacanym przez firmę, wszystko jest nowe i fascynujące. Poznacie nowych ludzi, chodzicie do nowych restauracji, czujecie się prawie jak niewyciężeni.

- Depresja – miodowy miesiąc się kończy, zaczyna was uwierać bezsens nowej sytuacji. Dzieci narzekają na szkołę, nie możecie znaleźć swoich ulubionych potraw, tracicie kontakt ze znajomymi, którzy zostali w innych strefach czasowych, lokalna rozrywka wychodzi wam bokiem i denerwują was miejscowi ludzie i ich zwyczaje.
- Stabilizacja – wychodzicie z depresji, staracie się zracjonalizować sytuację, zaczynacie dostrzegać także dobre strony, robicie pozytywny bilans: okej, może nie ma mojego ulubionego chleba czy sera, ale przecież jest coś innego. Poznacie nowych znajomych, życie wraca do normy.



I kiedy wyjeżdżacie do kolejnego kraju, ten cykl się powtarza. Amplituda doznań zmienia się w zależności od miejsca i waszej rodzinnej sytuacji. Szczególnie trudną fazą jest powrót do ojczyzny. W większości przypadków łatwiej przenieść się do innego kraju niż wrócić do siebie. Zdarza się, że powracający ekspaci mają problemy z odnalezieniem się w lokalnej rzeczywistości. Pamiętam, jak bolesny okazał się mój powrót po ośmiu latach pracy poza Polską. Ludzie pamiętali mnie takim, jakim byłem dawno temu, ja ich również, a tymczasem każdy z nas się zmienił. I znalezienie na nowo wspólnych punktów odniesienia nie było ani takie łatwe, ani oczywiste.

COŚ SIĘ KOŃCZY I COŚ SIĘ ZACZYNA

Hongkong, rok 2015. Biuro regionalnego wiceprezesa sprzedaży i marketingu, roczna rozmowa przeglądowa (Managing Appraisal Performance): „Irek, jesteś lubiany i szanowany, doceniamy to, co zrobiłeś dla nas przez te wszystkie lata, lecz ani dział sprzedaży, ani HR nie mają dla ciebie dalszego planu. Do firmy w Polsce też nie możesz wrócić, bo pozycja, jaką tutaj osiągnąłeś, powoduje, że z perspektywy zarobków w swoim kraju jesteś za drogi. Tak więc nadszedł czas, aby się rozstać. Oczywiście dostaniesz godziwą odprawę, dasz sobie radę.”

Boli... Przypomina mi się wpis w dzienniku, który zrobiłem kilka lat wcześniej, jeszcze pracując w Polsce. Dotyczył on filmu *Szósty zmysł* i sceny, gdy mały główny bohater mówi do dużego głównego bohatera: „*I see dead people walking*” (Widzę chodzących martwych ludzi). Widzowie słysząc to zdanie, najczęściej dostają gęsiej skórki. Sytuację można odnieść do pracy w korporacji. Tam też na wieść o widzeniu umarłych wszystkim włosy stają dęba. Tylko pracownicy działu HR tak nie reagują. Dlaczego? Bo my widzimy martwych ludzi na co dzień, mijamy ich na korytarzach, rozmawiamy z nimi, pijemy kawę, idziemy na lunch. A gdy spędzamy te miłe chwile, nie opuszcza nas myśl, że przecież w naszych szufladach leżą już ich pakiety pożegnalne, które zresztą sami przygotowaliśmy. Niektórzy z nich są tylko na wpół martwi, bo wprawdzie ich los jest już przesądzony, lecz decyzja, kiedy rozstaną się z firmą, nie została jeszcze podjęta przez kierownictwo, więc nadal przez jakiś czas będą wypruwać sobie żyły w ułudzie świetlistej korporacyjnej rzeczywistości. Inni są martwi w konkretny sposób, wiemy dokładnie, gdzie i kiedy to nastąpi. Wiemy, kto im to powie, że są już zbędni. Mimo to nadal pijemy z nimi kawę i uśmiechamy się, mijając ich na korytarzu. Jako pracownicy działu HR wierzymy, że taki los nas nie spotka, że nie dołączymy do grona chodzących martwych osób. To jednak tylko złudzenie i ja jemu uległem, choć coraz więcej sygnałów wskazywało, że kres jest bliski. Wszedłem w tryb aktywnego niereagowania i schowania głowy w piasek... Może jeszcze jedna relokacja. Może jeszcze jeden rok

dla dzieci w szkołach międzynarodowych opłacony przez firmę – liczyłem po cichu. A tu jednak paf... trafiony i zatopiony. Co zrobić z tym wspaniałym darem wolności, który właśnie otrzymałem?

Kupiłem butelkę szampana. Wypiliśmy ją wieczorem z żoną. Powiedziałem sobie: „Irek, kiedy dzwoni twój lekarz i mówi, że masz nieuleczalnego raka, to jest problem, lecz jeżeli twój szef mówi ci, że musisz odejść z firmy i daje ci należytą odprawę, to nadarza się wspaniała okazja, aby przebudować siebie i swoje życie. Nawet jeżeli właśnie stuknęła ci pięćdziesiątka”.

Warto zawczasu przygotować się na taką informację. Bo czeka ona na wielu menadżerów przenoszących się z kraju do kraju. Kompetencje w dziedzinie komunikacji międzykulturowej to za mało, aby utrzymać się na tej karuzeli do emerytury. W wielu przypadkach nie wystarcza nawet mocna pozycja w firmie. Na palcach jednej ręki mogę policzyć tych, którzy do końca kariery przejeżdżali z kraju do kraju, aby dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem.

Ekspaci są kosztowni (opłaca się pobyt rodziny, szkoły dzieci, ubezpieczenia, opiekę medyczną). Dlatego wiele firm uważa, że wirtualne narzędzia komunikacji oszczędzą im tych wydatków. Liczba ekspatów spada. Tym bardziej menadżerowie wyjeżdżający na kontrakty nie mogą ulegać złudzeniu złotej klatki. Warto się zabezpieczyć: zapewnić sobie miejsce powrotu, poduszkę finansową na czas znalezienia nowego zajęcia, plan na edukację dzieci i na siebie. Nie wolno zapominać o podtrzymywaniu lokalnej sieci kontaktów, bo większość wraca do macierzystego kraju.

I dla mnie fajna wieloletnia podróż się skończyła. Doświadczyłem książkowego syndromu powrotu do kraju do długim okresie pracy za granicą. Nie miałem w Polsce przyjaznej grupy kontaktów, ugruntowanej marki osobistej, a moje doświadczenie z pracy w innych krajach nie było doceniane w ojczyźnie. Nie chciałem kolejnej korporacji. Dużo uczą, ale i dużo zabierają. Spróbowałem czegoś nowego. Rozpocząłem kolejną podróż, w której wykorzystuję moje doświadczenia i przyglądam się biznesowi z innej perspektywy.

REDEFINICJA

Jakie więc mam porady dla podobnych do mnie weteranów korporacyjnych walk? Jest to obszerny temat zasługujący być może na osobną książkę albo przynajmniej długi artykuł. Poniżej przedstawiam tylko zbiór osobistych doświadczeń i obszarów, w których redefiniowałem siebie w nowej rzeczywistości. Każdy z nas jest w innej sytuacji, dąży do innych celów, dlatego te porady to raczej inspiracje niż jednoznaczne wskazówki.

- Zdefiniuj się na nowo, zrób swoją analizę SWOT, ustal kierunek marszrutę w następnej podróży i konsekwentnie idź w wybraną stronę.
- Buduj sieć kontaktów, uczestnicz w różnych konferencjach, spotykaj ludzi, opowiadaj o sobie, wymieniaj się wizytówkami i odzywaj się do nowo poznanych osób. Odśwież stare znajomości, uaktualnij profil na LinkedIn i stwórz własną stronę internetową (gdy chcesz działać samodzielnie). Pozwól się znaleźć w sieci.
- Pracuj nad marką osobistą. Zaczynaj pisać artykuły, zamieszczaj je w necie i w miarę możliwości postaraj się, aby niektóre z nich zostały opublikowane w prasie fachowej. Kiedy masz kilka w swoim portfolio, potencjalny klient inaczej postrzeże twoją wiarygodność.
- Zrób potrzebne certyfikaty, które potwierdzają twoją specjalizację.
- Inwestuj w darmowe i niskopłatne aktywności promujące twoją osobę, twoją markę i wizerunek. Kilka większych kontraktów zdobyłem dlatego, że ktoś widział mój występ na konferencji, pojawiłem się na uczelni, poprowadziłem darmowe warsztaty.
- Zatrudnij się jako *gun for hire* – „rewolwer do wynajęcia”, czyli pracuj dla firmy, która ma już rozbudowaną sieć kontaktów. Owszem, zarobisz jednostkowo mniej, ale nie tracisz czasu na sprzedaż i wyważanie drzwi, które oni już otworzyli.
- Pracuj nad portfolio tego, czym się zajmujesz. Nie ograniczaj się jednak do jednej dziedziny. Choć komunikacja międzykulturowa jest moją pasją, to jako konsultant sprzedaję ją również w pakiecie z zarządzaniem, przywództwem, mentoringiem i budowaniem efektu WOW w obsłudze klienta. Nic nie uczy lepiej niż przygotowanie warsztatu

z obszaru, w którym nie czujesz się pewnie. Pozwala uporządkować wiedzę i przepuścić teorię przez filtry praktyki.

- Poznajaj siebie. Dla mnie czas poza korporacją to możliwość zastanowienia się nad tym, kim jestem i kim nie jestem. Opcja na przepracowanie słabości, lęków i ograniczeń, dzięki czemu mam szansę stać się bardziej autentyczny w komunikacji z innymi i w tym, co robię. Praca z różnymi kulturami nie pozwoli poznać całego świata, ale pomoże ci poznać samego siebie. Jak powiedział amerykański socjolog Charles Horton Cooley: „Nie jestem tym, kim myślę, że jestem. Nie jestem tym, kim ty myślisz, że jestem. Jestem tym, kim myślę, że ty myślisz, że jestem”.
- Ciesz się nową podróżą. Bądź wdzięczny za doświadczenia, które doprowadziły cię do miejsca, w którym teraz się znajdujesz.