Konferencja Coachingu
edycja XII

WYDANIE SPECJALNE



COACH W BIZNESIE

ZESZYT POKONFERENCYJNY

PODSUMOWANIE NAJWAŻNIEJSZYCH ASPEKTÓW KAŻDEJ Z PRELEKCJI XII KONFERENCJI COACHINGU

MATERIAŁ PRZYGOTOWANY PRZEZ:
MAŁGORZATA MAJEWSKA - IRENEUSZ ZYZAŃSKI
ANNA SOBCZAK - ZBIGNIEW KIERAS
DAGMARA NOWICKA - KRZYSZTOF MARZEC
KATARZYNA SYRÓWKA

ORGANIZACJA I NADZÓR MERYTORYCZNY:
DR HAB. JOANNA ŻUKOWSKA, PROF. SGH - ROBERT STRELAU

ORGANIZATORZY

SGH

Studenckie Koło Naukowe AKCELERACJI Szkoła Główna Handlowa

PARTNERZY

ICF Poland Charter Chapter

CoachWise™

IZBA COACHINGU



NETWORKING I BUDOWANIE RELACJI W PRACY Z RÓŻNYMI KULTURAMI

IRENEUSZ ZYZAŃSKI

Inteligencja Międzykulturowa jest moim zdaniem jedną z kluczowych kompetencji lidera, a także coacha w XXI wieku. I niestety jest to jeden z najbardziej niedocenianych obszarów do świadomej pracy rozwojowej.

To jest historia mojego klienta, z którym kiedyś pracowałem, managerem HR z Chin. Został oddelegowany do Polski, gdzie odpowiadał za Biuro Usług Wspólnych HR. To była jego pierwsza praca poza Chinami. Miał z zespole pracowników z Polski, Niemiec oraz Norwegii.

Opowiadał mi o swoim pierwszym szoku kulturowym: „Wiesz Irek, w Chinach, kiedy chcę porozmawiać ze swoim pracownikiem to podchodzę do niego, pytam się czy ma 5 minut, on wstaje, idziemy do mojego pokoju i rozmawiamy. No i w pierwszym tygodniu chciałem porozmawiać z jedną z podwładnych, Niemką. Widzę, że siedzi przy biurku, pisze coś na komputerze. Podchodzę do niej i pytam się jej czy ma 5 minut. Ona patrzy na mnie i nie przestając pisać mówi „nie". To było dla mnie jak policzek. Oczywiście teraz już wiem, że nie był to wyraz braku szacunku z jej strony, tylko bezpośrednia komunikacja, dla niej „normalna" ale w tym samym kontekście w Chinach, niedopuszczalna. I, dodał z uśmiechem, teraz już nie pytam się innych czy mają 5 minut tylko mówię bezpośrednio, że musimy porozmawiać".

Coraz częściej my, ale też nasi klienci pracujemy bezpośrednio z osobami z innych kultur, jesteśmy ich szefami, podwładnymi albo peersami w zespołach. Jak bardzo w skali 1-10 jesteśmy na to przygotowani? Czy zdajemy sobie sprawę z przeźroczystych okularów naszej kultury? Jak możemy pomóc naszym klientom uświadomić sobie ich własne filtry?

Oczywiście, że jako coachowie jesteśmy przygotowani, aby podążać za klientem, ale czy zwykłe podążanie wystarczy w sytuacjach kiedy mierzymy się z konfliktami o podłożu międzykulturowym?

Jak budować międzykulturowy biznes coachingowy?

Jeżeli myślicie o rozszerzeniu swojego biznesu poza nasz krąg kulturowy, to zastanówmy się najpierw o jakim rynku mówimy. Jaki jest duży i czy może tam być miejsce dla nas?

Wg najnowszego raportu firmy ABSL która regularnie bada Sektor Nowoczesnych Usług Wspólnych, czyli wszelkiego rodzaju Share Service Centers, w Polsce jest obecnie ponad 1800 różnego rodzaju Centrów, HR, Finansowe, IT, które obsługują kilka krajów, kilka kontynentów lub cały świat. Ten sektor zatrudnia ponad 430 tys. pracowników. To jest ogromny rynek i ciągle rosnący sektor. Mamy więc z pewnością, gdzie oferować swoje usługi.

A co z językiem?
Cóż, bądźmy szczerzy, jeżeli chcecie pracować z cudzoziemcami to musicie posługiwać się językiem w stopniu przynajmniej sprawnym. Angielski stał się lingua franca biznesu, jednakże dobra znajomość innych języków będzie w wielu sytuacjach atutem. W przypadku angielskiego pamiętajcie, że nie musi to być poziom Oksfordu. W większości będziemy pracować z ludźmi, dla których angielski również nie jest językiem ojczystym.

A jeżeli nie czujecie się kompetentni w języku obcym?
Nadal macie otwartą drogę do pracy coachingowej w międzynarodowym środowisku - będziecie po prostu pracować z Polakami którzy mają międzykulturowe zespoły, którzy na co dzień współpracują z Indiami, Stanami Zjednoczonymi, Niemcami i wieloma innymi krajami. I oprócz standardowych obszarów pracy coachingowej, mają wyzwania w obszarach ściśle związanych z komunikacją międzykulturową: jak zmienić styl komunikacji managera z Francji, gdyż kiedy on daje bezpośredni feedback to ludziom odpalają bezpieczniki, jak sprawić aby współpracownicy z Indii zaczęli otwarcie i wcześniej, zamiast czekać na ostatnią chwilę, mówić że mają problemy z terminami projektów i będą mieli opóźnienie.

Wielu z Was doświadczyło na własnej skórze podobnych problemów i jeżeli są one zanurzone w specyfice danej kultury, to nie pomożemy klientowi znaleźć rozwiązania bez zaproszenia go do obszaru różnic kulturowych.

Pułapki stereotypów

Porozmawiajmy o stereotypach, jednej z najbardziej niebezpiecznych pułapek w pracy z innymi kulturami. Bo oczywiście to nie jest tak iż wszyscy Polacy, Niemcy czy Amerykanie są tacy sami. Nie można zakładać, że każdy człowiek z danej kultury zachowa się tak samo w podobnych sytuacjach.

Jesteśmy zbyt skomplikowani, aby nas zmierzyć jakimś jednym narzędziem. Żaden DISC, FRIS, MBTI, BIG FIVE etc. nie da nam całkowitego i prawdziwego obrazu tego kim jesteśmy. To kim jesteśmy zależy od miejsca, gdzie się wychowaliśmy, rodziny, wykształcenia, miejsca pracy, stanu cywilnego, stanu konta, religii, przekonań etc. I kultura również jest jednym z czynników determinujących kim jesteśmy. Ale tylko jednym z nich. Każdy z nas jest wyjątkowy i jednocześnie występują pewne statystyczne trendy kulturowe. I o tych trendach właśnie będziemy opowiadać. Aby skutecznie pracować w środowisku międzykulturowym, najważniejszą rzeczą jest nie tyle zrozumienie innych, tylko zrozumienie siebie i swoich filtrów kulturowych. Czym są i skąd się biorą.

Zacznijmy od pierwszego pytania. **Czy wszyscy tak samo obiektywnie patrzymy na świat?** Na logikę tak powinno być. Kamień to kamień, woda to woda, koń to koń. A jednak nie. Pierwsze oznaki filtrów interpretacyjnych widzimy już w języku.

Kiedy badamy języki to widzimy, jak bardzo opisują elementy ważne dla danego środowiska powodując, że dokładne tłumaczenie na inny język pewnych pojęć jest wręcz niemożliwe. Na przykład Inuici mają ponad 50 słów na śnieg, Zulusi ponad 30 określeń na zieleń a Arabowie ponad 100 słów na wielbłąda. Ponieważ te subtelne rozróżnienia opisu rzeczywistości są krytyczne dla ich przeżycia.

Ale środowisko wpływa nie tylko na język, ale również kształtuje podejście do indywidualizmu czy podejścia do hierarchii. W Chinach i generalnie w Azji ryż był fundamentem przeżycia. Jego uprawa wymaga sprawnie zorganizowanej pracy grupowej. Koordynacja i jasno wyznaczone role są krytyczne dla osiągnięcia sukcesu. Dlatego w Azji znajdziemy więcej kultur grupowych niż w indywidualistycznej Europie, gdzie nasze uprawy nie wymagały aż takiej współpracy.

Innych czynnikiem są fundamenty filozoficzne i religijne. Generalnie Zachód czerpie z Arystotelesa. To Ty jesteś panem swojego losu i możesz wszystko sam osiągnąć.

W korzeniach kultur Azji znajdziemy Konfucjusza ze swoimi relacjami. Każdy jest w relacji do każdego: cesarz - poddany, rodzic - dziecko, mąż - żona, starszy brat - młodszy brat. I tą relacyjność widać dzisiaj w Azji, relacje z szefem i lojalność wobec grupy głęboko wykraczają poza to czego oczekujemy w Europie.

Kiedy mówimy o współpracy międzykulturowej, pamiętajmy, że nie ma dobrych, złych, lepszych czy gorszych kultur. One są po prostu inne. Zdając sobie sprawę z własnych i cudzych filtrów, jako coachowie możemy efektywnie wspierać indywidualnych ludzi jak i organizacje....

Relacje i budowanie zaufania

Zastanówmy się nad kilkoma krytycznymi obszarami dla sprawnej pracy międzykulturowej. Zachęcam Was do sięgnięcia do prac badaczy kultur jak Edward T. Hall, Geert Hofstete, Erin Meyer, Craig Storti czy inni. Znajdziecie tam wiele inspiracji do dalszej podróży i samorefleksji.

Zacznijmy od zaufania. Zaufanie jest jednym z najważniejszych spoiw efektywnych zespołów, jednakże buduje się je inaczej w różnych kulturach.

Pamiętam swoje zaskoczenie, kiedy byłem pytany w Indonezji o ty czy chodzę do kościoła. Pamiętam zaskoczenie mojej klientki, kiedy jej chiński partner biznesowy na pierwszej kolacji zapytał ją o to, ile miała lat, kiedy zaszła w ciążę. U większości z nas pojawi się dyskomfort - te pytania wkraczają głęboko w strefę naszej prywatności.

Zaufanie buduje się w różny sposób w różnych kulturach. Po jednej stronie osi są kultury w których budujemy zaufanie poprzez wykonywanie zadań. Przychodzisz do pracy, robisz dobrze co do Ciebie należy, więc ufam Ci i pracuję z Tobą. Nie muszę wiedzieć, ile masz dzieci, jak ma na imię Twój kot czy jakie masz hobby.

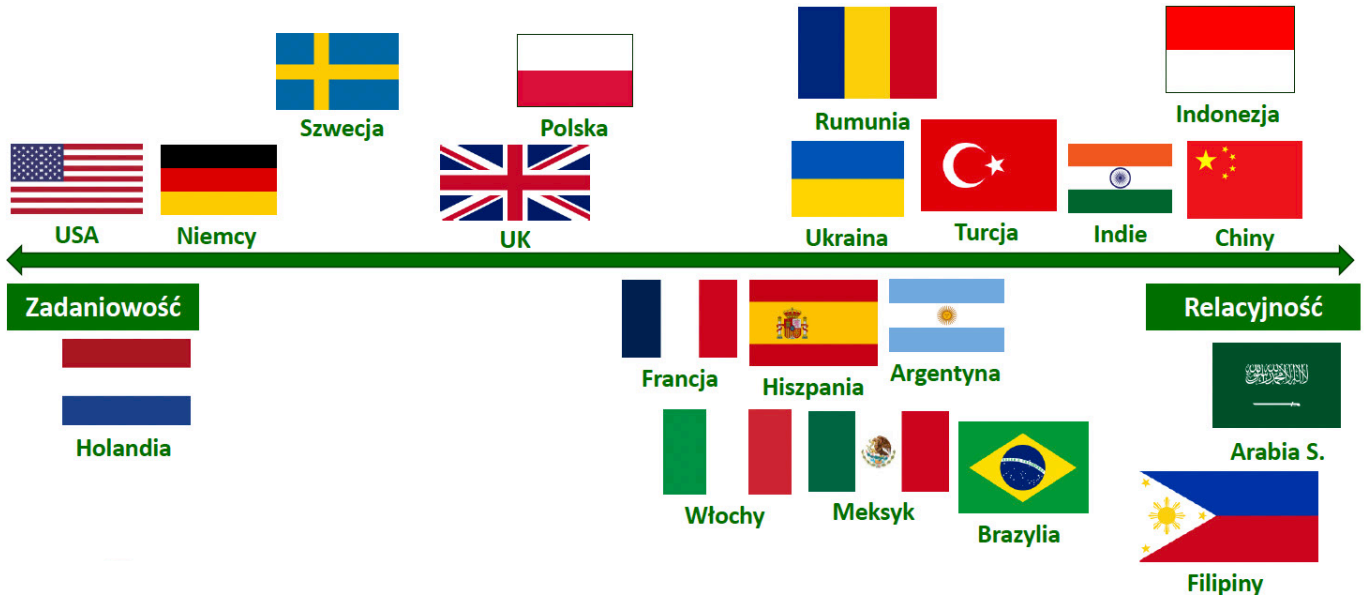
Ale to nie działa w innych kulturach. Tam, aby Ci zaufać i zacząć z Toba współpracować, to muszę poznać Cię bliżej jako człowieka. Kim jesteś, jakie masz zasady i wartości. Czy naprawdę mogę Ci zaufać?

Używając narzędzia Erin Meyer „Mapa kultur" umieśćmy niektóre kultury na takiej osi (rys. 2.1).

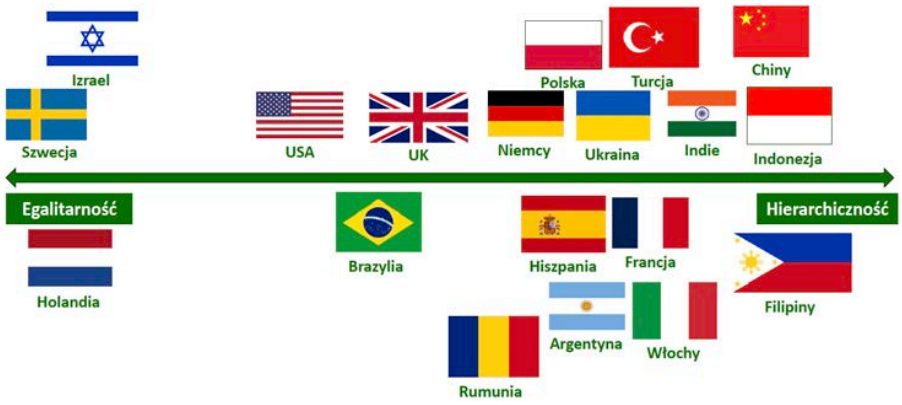
Jakie to ma dla nas konsekwencje do pracy z innymi kulturami? Z dużym prawdopodobieństwem możemy założyć, że szybciej przejdziemy do pracy merytorycznej z Niemcem czy Holendrem a z Turkiem czy Chińczykiem musimy spędzić i zainwestować więcej czasu na poznanie się. Inaczej będziemy też budować networking. Po jednej stronie osi będzie więcej dzielenia się osobistymi historiami, po drugiej, wręcz przeciwnie. W Niemczech wyrazem szacunku i profesjonalizmu będzie rozdzielenie sfery prywatnej i służbowej oraz niezadawanie osobistych pytań.

Podejście do hierarchii

Podczas swojej pracy w korporacji wydawało mi się, że jestem dobrym przełożonym. I nie chodzi tylko o podstawowe umiejętności jak rozdzielanie zadań, delegowanie czy dawanie informacji zwrotnych. Byłem dumny ze swojego włączającego stylu; rozmawiałem z podwładnymi, dzieliłem się informacjami, wahaniami, dyskutowałem z nimi różne scenariusze rozwiązań i zasięgałem ich opinii. Jakież było moje zaskoczenie w Chinach, kiedy podczas któregoś integracyjnego wieczornego wyjścia, po kilku piwach, moi chińscy podwładni zdobyli się na odwagę i w dość jasny sposób poprosili abym zmienił swój styl pracy. „Irek, jesteś naszym szefem, lubimy Cię i szanujemy, ale nie dziel się z nami swoimi wahaniami, po prostu powiedz nam wyraźnie co mamy zrobić a my zrobimy



Rys. 2.1: Budowanie zaufania
Źródło: Erin Meyer „Mapa Kultur"



Rys. 2.2: Dystans w organizacji
Źródło: Erin Meyer „Mapa Kultur"

to najlepiej jak potrafimy". Ups, okazało się, że moje egalitarne podejście, które traktowałem jako słuszne, nie do końca działało. Ich oczekiwania co do przełożonego były inne.

Geert Hofstede w swoich pracach zdefiniował „dystans od władzy" jako jeden z wymiarów kulturowych. Niektóre kultury są egalitarne; przełożony jest bardziej facylitatorem, pierwszym wśród równych. Nie musi mieć wszystkich odpowiedzi, można się z nim otwarcie nie zgadzać i wyrażać inną opinię. Po drugiej stronie leżą kultury hierarchiczne; tam szef jest autorytetem, wszystko wie, podejmuje decyzje i nie wolno otwarcie mu się sprzeciwiać. Oczywiście różne kultury można umieścić na całym spektrum pomiędzy tymi skrajnościami.

Dołączam przykładowy diagram kilkunastu kultur z narzędzia Erin Meyer, która również zwraca uwagę na ten wymiar (rys. 2.2).

Jakie to będzie miało znaczenie dla nas jako coachów? Musimy pamiętać o tym filtrze kulturowym pracując z naszymi międzynarodowymi klientami. Polak raportujący do Koreańczyka może go postrzegać przez filtr bycia niesłuchającym podwładnych dyktatorem, a z kolei Koreańczyk będzie zaskoczony (ze swojej perspektywy) anarchią i brakiem szacunku.

Podsumowanie

Nie mamy tutaj wystarczająco miejsca, aby opisać inne wymiary kulturowe i ich wpływ na naszą pracę jako coachów. W zależności od wybranego modelu będzie to sposób komunikacji; czy przede wszystkim zwracamy uwagę na fakty (tzw. komunikacja nisko kontekstowa) czy komunikujemy się bardziej dyplomatycznie (komunikacja wysoko kontekstowa). W jaki sposób rozwiązujemy konflikty; wprost czy ze zwracaniem uwagi na zachowanie harmonii? Czy też jak postrzegamy czas; liniowo i precyzyjnie czy też wielowątkowo i elastycznie? W kulturach Ameryki Łacińskiej można usłyszeć powiedzenie, że Amerykanie mają zegarki a my mamy czas.

Zarówno podczas swojej prelekcji na Kongresie Coachingu, jak i w tym artykule, chciałem Was zainspirować abyście bliżej przyjrzeli się fascynującemu obszarowi szeroko pojętej komunikacji międzykulturowej. Głęboko wierzę, że jest to jedna z kluczowych kompetencji zarówno lidera XXI wieku jak i coacha przyszłości.

Zachęcam Was do sięgnięcia po dodatkowe materiały. Jest wiele opracowań modeli komunikacji międzykulturowej. Ja najbardziej cenię sobie pracę Erin Meyer oraz Craiga Stortiego. Wiele cennych informacji znajdziecie również w książce „Popatrz Inaczej. Pułapki komunikacji w biznesie międzynarodowym".



IRENEUSZ ZYZAŃSKI
Professional Certified Coach ICF

Coach, konsultant, mentor i autor książki „Popatrz Inaczej. Pułapki komunikacji w biznesie międzynarodowym" (zyzanski.com), jest również członkiem Rady Nadzorczej w firmie R-GOL. Posiada bogate doświadczenie w dziedzinach HR i Sprzedaży, zdobyte w różnorodnych kulturach i krajach, takich jak Polska, Libia, Irak, Ukraina, Dubaj, Chiny, Indonezja i Hongkong. Z wykształcenia arabista, który z pasji poświęcił się konsultingowi w zakresie komunikacji międzykulturowej, rozwoju liderskiego i mentoringu. Współpracuje z czołowymi firmami zarówno w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej, wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie do wspierania efektywnej komunikacji i rozwoju w środowiskach wielokulturowych.