
Kiedy w 2015 roku napisałem tekst na temat relacji polsko-ukraińskich, był on skierowany głównie do sfery edukacji i biznesu. Staralem się w nim podkreślić potrzebę współpracy międzykulturowej, zorientowanej w dłuższej perspektywie na kształtowanie kultury współdziałania. W najczarniejszych scenariuszach nie mogłem przewidzieć, że po siedmiu latach, tekst stanie się ponownie bardzo aktualny i to w jakże dramatycznych realiach. Postanowiłem do niego wrócić.

Do Polski przybyło już 2 miliony uchodźców z Ukrainy i nie jest to zapewne liczba zamknięta. Polacy otaczają przyjezdnych wszechstronną opieką, oferują wsparcie w postaci dachu nad głową, żywności czy środków finansowych. Rząd koncentruje się na stworzeniu dostępu do infrastruktury państwa: miejsc pracy, służby zdrowia czy edukacji. Jednak aby pomoc, a z czasem współpraca polsko-ukraińska były w pełni efektywne, programy współpracy międzykulturowej nie mogą być już kierowane do wybranych sfer, a należałoby nimi objąć jak największą liczbę zarówno Polaków, jak i Ukraińców. W ten sposób możemy uniknąć niekontrolowanego zderzenia się kultur, co zwykle po „miesiącu miodowym” prowadzi do pojawiania się stereotypów, uprzedzeń czy dyskryminacji.

Liczę, że w aktualnej sytuacji, tekst stanie się pewnym wskazaniem w zakresie postępowania na styku kultur polskiej i ukraińskiej, ale równocześnie ostrzeżeniem przed konsekwencjami bagatelizowania problemu różnic kulturowych.

Dariusz Stankiewicz

POLSKA SZKOŁA MIEJSCEM KSZTAŁTOWANIA MIKROKULTURY W RELACJACH POLSKO- UKRAIŃSKICH

Dariusz Stankiewicz

1. Wprowadzenie

Obywatele Ukrainy to obecnie najliczniejsza grupa imigrantów zatrudniona w Polsce. W 2013 roku wydano im ponad 20,4 tysiąca pozwoleń na pracę w Polsce. To ponad połowa wszystkich wydanych zezwoleń. Przy czym dane te dotyczą wyłącznie Ukraińców przebywających i pracujących w Polsce legalnie. Ilu z nich przebywa i pracuje nielegalnie, nie wiadomo. Wiadomo natomiast, że w najbliższych latach do krajów Unii Europejskiej może przybyć około miliona Ukraińców. Część z nich zdecyduje się na pobyt w Polsce. [http://wyborcza.pl/1,75248,16124248,Ukraińcy uciekają przed wojną, 2014-11-26]. Należy przyjąć, że przybywać będą całe rodziny, w tym dzieci i młodzież w wieku szkolnym.

W tej sytuacji warto już zadbać o to, aby zarówno rynek pracy, jak i system edukacyjny były nie tylko dostępne i atrakcyjne dla Ukraińców, ale również pomocne w nawiązywaniu dialogu międzykulturowego. Tym bardziej, że efektywne komunikowanie międzykulturowe warunkuje powodzenie w zakresie współpracy na wielu płaszczyznach. Proces ten wymaga jednak zarówno zrozumienia własnych, polskich wartości kulturowych, ich mocnych i słabych stron, jak i dobrego rozpoznania wartości cenionych przez Ukraińców.

2. Typologie kultur

Uchwycenie złożoności i odmienności postaw i zachowań ludzi wywodzących się z różnych kultur narodowych, umożliwiają istniejące typologie. Stanowią one próbę uporządkowania wielości istniejących w społeczeństwach wzorów kulturowych, w oparciu o akcentowanie cechy uznanej za istotną.

Już E. Hall w latach 70. XX w. zaproponował tzw. koncepcję kontekstu komunikacyjnego w badaniach międzykulturowych. Jak pisze autor „komunikacja na poziomie wysokiego kontekstu charakteryzuje się tym, że bądź zawiera się w fizycznym kontekście, bądź jest zinternalizowana w człowieku, a tylko nieznaczna jej część mieści się w zakodowanej bezpośrednio nadawanej części przekazu. Komunikacja właściwa niskiemu kontekstowi jest zgoła odmienna, tzn. większość informacji mieści się w kodzie bezpośrednim” [Hall 1976, s. 91]. Według Halla, w różnych kulturach występuje preferencja dla jednego lub drugiego końca wymiaru komunikowania się.

Jedną z bardziej znanych typologii opracował G. Hofstede. Zdaniem autora cztery wymiary opisują kulturę danego narodu. Są to:

— dystans władzy; wymiar rozróżnia kraje, w których dąży się do ograniczenia nierówności pomiędzy ludźmi i te,

w których akceptuje się i podtrzymuje nierówność społeczną,

__indywidualizm i kolektywizm, miarą są tu działania o charakterze jednostkowym lub zespołowym;

__męskość i kobiecość; wymiar rozróżnia kraje, w których dominuje nastawienie na rywalizację i wyniki, i te, w których istotne są: dobra atmosfera, troska o innych i jakość życia;

__tolerancja niepewności, w kulturze ludzie łatwo akceptują zmiany lub bronią się przed nimi, starając się ograniczać ryzyko [Hofstede 2000, s. 61-211, 249].

Z kolei R. Gesteland proponuje typologię opartą o cztery wymiary. Rozróżnia kultury:

__protransakcyjne i propartnerskie; pierwsze koncentrują się na wykonaniu zadania, drugie skupiają się na ludziach,

__monochromiczne i polichromiczne; w pierwszej kulturze punktualność jest czynnikiem rozstrzygającym, w drugiej istnieje swobodniejsze podejście do czasu i harmonogramów;

__niecieremonialne i ceremonialne; pierwsze dopuszczają małe różnice w statusie społecznym, drugie natomiast je eksponują,

__ekspresyjne i powściągliwe; pierwsze charakteryzują się swobodnym ujawnianiem uczuć, drugie nakazują uczucia i emocje skrywać [Gesteland 2000, s. 17].

Podsumowując prezentacje wybranych typologii kultur, można sformułować następujące wnioski dotyczące ich roli i znaczenia:

__można przyjąć, że kultura to: „schemat za pomocą którego, grupa nawykowo dokonuje mediacji w wypadku różnic między wartościami - na przykład pomiędzy regułami a wyjątkami, technologią a ludźmi, konfliktem czy konsensusem. Kultury mogą uczyć się uzgadniania takich wartości na coraz wyższych poziomach, toteż poznanie licznych wyjątków prowadzi do formułowania lepszych reguł” [Tropenaars F., Hampden-Turner Ch., 2005, s. 24], kultury różnią się między sobą pod względem wszystkich omawianych tu, jak również innych, nie uwzględnionych w opracowaniu, wymiarów typologicznych, jednocześnie oznacza to, że analizowana kultura może być przykładowo: indywidualistyczna, o wysokiej tolerancji niepewności, jak również monochromiczna, wysokiego kontekstu i ceremonialna,

__typologie dotyczą wielu istotnych kwestii związanych z funkcjonowaniem społeczeństw i organizacji, przykładowo: sposobu poznania podmiotu, relacji przełożony - podwładny, traktowania czasu, relacji pomiędzy pracownikami, stosunku do zmian czy natury ludzkiej aktywności;

__pozwalają na zrozumienie własnych wartości kulturowych, ich mocnych i słabych stron, co jest zgodne z zasadą umiarkowanego relatywizmu kulturowego głoszącą, że aby poznać i analizować inne kultury, powinniśmy odkryć i zrozumieć źródła własnych zachowań, swoją kulturową rzeczywistość.

3 Zarządzanie różnorodnością jako koncepcja zorientowana na kształtowanie mikro kultury

Zdaniem autora artykułu zarządzanie różnorodnością oznacza dostosowanie kultury danej organizacji do różno-

rodności, dzieje się to przez zastosowanie spójnego systemu, na który składa się: polityka równościowa, metody zarządzania zorientowane na ludzi, model działania i systematyczne treningi komunikacji międzykulturowej. Takie podejście pozwala na ciągłe przewyżnianie barier społecznych i organizacyjnych, będących wynikiem oddziaływania kultury dominującej, homogenicznej. Warto zatem spojrzeć na zarządzanie różnorodnością jako proces kształtowania mikro kultury łączącej różne wartości organizacyjne np. męskie i kobiece, reprezentowane przez starszych i młodszych pracowników, czy będące wynikiem oddziaływania wzorów kultury narodowej.

Kształtowanie mikro kultury powinno być działaniem celowym i realizowanym w sposób metodyczny. W ramach trwającego procesu obie strony, reprezentujące różne kultury, opowiadają się za niektórymi ze swoich wartości, a jednocześnie pozostają otwarte na odmienne idee i przekonania [Kimmel 2005, s. 466]. Percepcja stron zmienia się stopniowo z „my” i „oni nie nasi”/„obcy” na „my”. Powstała w wyniku procesu mikro kultura w założeniu ma przynosić korzyści obu stronom i samej organizacji, a zarazem pozwala na ciągłą eksplorację międzykulturową.

Proces budowania mikro kultury może obejmować następujące etapy postępowania:

__wnikliwie rozpoznanie wartości charakterystycznych dla własnej kultury, poznanie jej mocnych stron i ograniczeń,

__opis różnic kulturowych występujących wśród uczestników procesu, w oparciu o wymiary występujące w typologiach,

__wskazanie mocnych i słabych stron danego wymiaru, z punktu widzenia organizacji, określonego problemu czy zadania,

__mediacje pomiędzy odmiennymi wzorami zachowań prowadzące do wypracowania kompromisu.

Warunkiem powodzenia procesu budowania mikro kultury jest przekraczanie granic własnej kultury przy zachowaniu świadomości swojej tożsamości, z jednoczesnym otwarciem na innych. Powstała mikro kultura to wynik przejmowania innych wzorców kulturowych do kultury własnej, do własnego systemu wartości.

4. Kształtowanie mikro kultury w relacjach polsko-ukraińskich

Współpraca organizacyjna w warunkach pogłębiającej się różnorodności i towarzyszącym tym procesom napięciom, wymaga empatii, zrozumienia i „otwarcia” na wartości kulturowe partnerów oraz podjęcia działań na rzecz ukształtowania mikro kultury.

SŁOWA KLUCZOWE:

kultura, kultura organizacyjna, zewnętrzne typologie kultur, zarządzanie różnorodnością, mikro kultura, mikro kultura w relacjach polsko-ukraińskich

Przyjrzyjmy się społeczeństwom: polskiemu i ukraińskiemu, próbując określić, jakie wartości kulturowe powinny sprzyjać wzajemnej współpracy, a jakie mogą ją utrudniać.

Zacznijmy od wartości charakteryzujących kulturę polską, Postawy i zachowania strony polskiej będą determinowane głównie przechodzeniem od wspólnotowości do umiarkowanego indywidualizmu, wysoką tolerancją niepewności, zmniejszającym się dystansem władzy [Sulkowski 2002, s. 125-130], dominacją pierwiastka męskiego w zarządzaniu oraz umiarkowanym propartnersstwem, ceremonialnością, polichromicznością i zmieniającą się eks-

presyjnością [Gesteland 2000, s. 210], a także pośrednim kontekstem komunikacyjnym.

Interesujące są przyczyny występowania niektórych orientacji.

Źródeł zarówno wspólnotowości jak i wysokiej tolerancji niepewności można doszukiwać się w złożonej i tragicznej często historii Polski kolejnych okresów zniewolenia: rozbiorów czy lat 1939-89, kiedy to funkcjonowaliśmy jako naród bez struktur państwowych czy obywatelskich, a protesty społeczne przeciwstawiające się zniecierliwionej władzy opierały się w znacznym stopniu na zbiorowej solidarności. Musieliśmy nauczyć się również radzić sobie i podejmować wyzwania w okolicznościach burzliwych i często nieprzewidywalnych.

Z kolei Ukraińcy, reprezentując kulturę Europy Wschodniej, cechują się: dość wysoką wspólnotowością, niską tolerancją niepewności, silną hierarchicznością [Sulkowski 2002, s.119], męskością, propartnerskością, ceremonialnością, polichromicznością i ekspresyjnością. [Gesteland 2000, s. 224] oraz wysokim kontekstem komunikacyjnym.

Okazuje się, że wartości kulturowe Polaków i Ukraińców nie są od siebie tak odległe, jak mogłoby się to wydawać w pierwszej chwili, oceniając te relacje chociażby poprzez pryzmat doświadczeń historycznych (to zaskakujące być może spostrzeżenie podkreśla znaczenie tego typu analiz). Mamy tu do czynienia zarówno z podobieństwami, jak i różnicami w sferze wyznawanych wartości.

Męskość, propartnerskość, polichromiczność, ceremonialność czy ekspresyjność nie powinny być barierami w procesie komunikacji i źródłem destrukcyjnych sporów w czasie współpracy polsko-rosyjskiej.

Konflikty mogą pojawiać się głównie na skutek różnic w wymiarach: indywidualizm/wspólnotowość, stosunek do zmian, dystans władzy oraz kontekst komunikacyjny. Podejmując współpracę, obie strony do tych wymiarów powinny przywiązać szczególną wagę.

Polacy chcąc udanie współpracować z Ukraińcami, powinni starać się zweryfikować nadmiernie chwilami optymistyczne podejście do indywidualizmu, szczególnie podpartego egocentryzmem, co utrudnia np. podejmowanie prac w zespole, budowanie racjonalnego zaufania czy dostrzeganie interesu grupy. Sprzyjać może szerzeniu postaw etnocentrycznych i ksenofobii. Przewrotnie ten problem ujmuje T. Konwicki, autor wywodzący się z Kresów, często odwołujący się do ich wielokulturowego charakteru, pisząc w „Kompleksie Polskim”: - *Polska - ojczyzna wolności, Polska - matecznik tolerancji, Polska - wielki ogród bujnego indywidualizmu. Gdzie ludzie pozdrawiają się uśmiechem.*

Dodatkowo polski indywidualizm skorelowany jest ze słabym kontekstem komunikacyjnym. Oznacza postępowanie się głównie komunikacją werbalną, kosztem komunikacji niewerbalnej. Ten sposób komunikowania się może wzbudzać u Ukraińców niepokój. Oni będą dążyli do szerszego stosowania komunikacji niewerbalnej, wzmacniając jej ekspresję za pomocą rąk i mimiki.

Ukraińcy są narodem, który dąży do ograniczania niepewności w działaniach (być może dlatego proces demokratyzacji napotyka tu na szereg barier). Cecha ta uzewnętrznia się konserwatyzmem w myśleniu i dążeniem do zachowania istniejącego status quo. Zmiany odbierane są jako zagrożenie i istnieje tendencja do ich unikania. Do wybuchu wojny ukraińsko-rosyjskiej, Ukraińcy mogli być uznawani za stosunkowo łatwo poddających się losowi, skłonni przyznać, że Opatrzność tak chce, a mogło być jeszcze gorzej. Obecne wydarzenia na Ukrainie zdają się w pewnym stopniu weryfikować te spostrzeżenia.

Z kolei Polacy coraz częściej biorą sprawy we własne ręce, starając się być kowalami własnego losu. W Polsce tolerancja niepewności wzrasta, co daje polskim organizacjom możliwość skutecznego działania nie tylko w warunkach szybko postępujących zmian w otoczeniu, ale również w sytuacjach kryzysowych (więcej na ten temat w: Staniewicz 2012, s.303-314).

Podstawowa jednak różnica, stanowiąca główną barierę w stosunkach polsko-ukraińskich, to dystans władzy. W Polsce obserwujemy tendencje do jego zmniejszania, co jest zrozumiałe w państwie, które ma już 25 lat doświadczeń na polu demokracji.

Na Ukrainie z kolei długo utrzymywał się silny autorytet władzy (co prawda nigdy nie był on tak jednoznaczny jak w Rosji), wsparty despotycznym stylem zarządzania. Ceniłi byli przywódcy „silnej ręki”, którzy wymagali posłuszeństwa. Władza często stawiała poza regułami prawa, a nawet te reguły ustanawiała, dostosowując je do swoich potrzeb. Kierujący podejmowali indywidualnie decyzje, rzadko posługując się stylem interaktywnym [porównaj Sulkowski 2002 s.122-123].

Aktualny rozwój wypadków na Ukrainie może wskazywać na postępujące zmiany w obrębie tego wymiaru.

5. Wnioski końcowe

Sprawna i skuteczna działalność polskiej szkoły od zawsze warunkowana była potrzebą godzenia wartości charakterystycznych dla różnych kultur, zadania dotyczące zarządzania różnorodnością znajdują się w planach wychowawczych wielu szkół. Do niedawna priorytetem było integrowanie wartości charakterystycznych dla kultur płci,

wieku czy niepełnosprawności. Obecnie, wraz z nasilającymi się zjawiskami globalizacji, ale również niestety agresji, do głosu, obok dotychczasowych źródeł różnic, dochodzą coraz silniej kultury narodowe.

Zaprezentowane w artykule typologie kultur ułatwiają identyfikację głównych cech kulturowych Polski i Ukrainy. Pozwalają na dostrzeżenie podobieństw i różnic w wyznawanych przez strony systemach wartości, obniżają lęk i obawę przed nieznanym. Są sprawnym i uniwersalnym narzędziem pozwalającym na kształtowanie kultury współpracy pomiędzy partnerami reprezentującymi różne kultury.

Warto jednak pamiętać, że wykorzystywanie typologii powinno być poparte rzetelną wiedzą dotyczącą pozostałych elementów składających się na kulturę, takich jak przykładowo: historia, filozofia, sztuka czy religia. W innym wypadku stosowanie typologii prowadzić może do nadmiernych uproszczeń w postrzeganiu innych społeczeństw.

Literatura:

1. Gesteland R. (2000), Różnice kulturowe a zachowania w biznesie, PWN, Warszawa.
2. Hall E. T. (1976), Beyond Culture, New York, Anchor/Doubleday.
3. Hofstede G. (2002), Kultury i organizacje, PWE, Warszawa.
4. http://wyborcza.pl/1,75248,16124248,ukraińcy_uciekają_przed_wojną,2014-11-26.
5. Kimmel P. (2005), Konflikt a kultura, [w:] Rozwiązywanie konfliktów, (red.), M. Deutsch P. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
6. Sułkowski L. (2002), Kulturowa zmienność organizacji, PWE, Warszawa.
7. Stankiewicz D. (2010), Rola typologii zewnętrznych w kształtowaniu trzeciej kultury, [w] Ł. Sułkowski (red), Studia z zarządzania międzykulturowego, SWSPIZ, Łódź.
8. Stankiewicz D. (2012), Europejski kryzys gospodarczy a różnice kulturowe, [w:] Jakość zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach, (red.) A. Stankiewicz-Mróz, J. Lenzion, Media Press, Łódź.
9. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2005), Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

JAK ROZMAWIAĆ W CZASIE WOJNY?

Rozmowa z dr hab. **Iwoną Grzegorzewską**, prof. UZ z Instytutu Psychologii Uniwersytetu Zielonogórskiego o tym, jak pomagać uchodźcom z Ukrainy, jak radzić sobie z emocjami i co robić, aby w tych nietatwych czasach zachować spokój.



Jak rozmawiać z osobami, które przyjechały z Ukrainy, jak okazać im pomoc i wsparcie?

Sytuacja wojenna, która dotknęła zarówno mieszkańców Ukrainy, jak i wszystkich mieszkańców Europy, to doświadczenie traumatyczne, którego się nikt nie spodziewał. Najbardziej doświadczeni są Ukraińcy. Ich bezpośrednio dotknęła trauma wojny: zniszczenia, strach o bezpieczeń-

stwo i życie, utrata miejsca zamieszkania, konieczność chowania się w bunkrach, ucieczka z kraju, niepokój o losy najbliższych. Obecnie, na tym etapie, na jakim jesteśmy w obliczu wojny na Ukrainie, mamy do czynienia u osób uczestniczących bezpośrednio lub pośrednio w działaniach związanych z wojną, z objawami ostrej reakcji na stres. U niektórych może się rozwinąć zaburzenie stresu pourazowego PTSD.

W pierwszych dniach, tygodniach, najczęściej występują takie zachowania jak: oszotomienie, wyraźna dezorientacja, nierozumienie bodźców docierających z otoczenia - poczucie nierealności siebie, poczucie pustki. Naturalnym w tej nienormalnej sytuacji jest doświadczanie strachu, niepokoju, lęku. Objawy te wiążą się z ekstremalnym stresem. To jak każdy uchodźca reaguje w takiej sytuacji, zależy od jego konstrukcji psychicznej, odporności psychicznej, przeszłych doświadczeń. Po ustąpieniu sytuacji bezpośredniego zagrożenia zdrowia i życia, w dalszej kolejności mogą pojawiać się m.in. takie zachowania i przeżycia jak: dojmujące uczucie rozpacz i braku nadziei, nadmierny smutek, potrzeba izolacji, niekontrolowany płacz czy objawy napięcia: niepokój, niemożność odpoczynku, rozdrażnienie, trudności z pamięcią i utrzymaniem uwagi, czasami złość i agresja słowna (także w kierunku osób chcących pomagać - słowa te są wyrazem ogromnego cierpienia i złości na to, co się stało, a nie na osobę, która pomaga) oraz poczucie braku kontroli nad sobą i własnym zachowaniem i adekwatne do tego poczucia zachowania. Najdłużej trwające dolegliwości dotyczą sfery emocjonalnej.

To, czego najbardziej potrzebują teraz uchodźcy, to spokój, bezpieczeństwo i równowaga. Podstawową zasadą, którą powinniśmy się kierować - to uważna obecność i gotowość do pomocy w zaspokajaniu podstawowych potrzeb. Podkreślam gotowość, co oznacza uważność w kontakcie i sprawdzanie czego osoby, z którymi mamy kontakt potrzebują. Uchodźcy nie potrzebują litości ani naszego „chciejstwa” w pomaganiu. W pierwszej kolejności potrze-

bują zaspokojenia podstawowych potrzeb, takich jak dach nad głową, podstawowe środki do życia, pomoc w opiece nad dziećmi czy możliwość pracy. Czasami pomoc powinna polegać na obecności, rozmowie, byciu w codziennych czynnościach. Staraj się pytać, czy możesz jakoś pomóc, ponieważ osoba w kryzysie może wstydzić się poprosić Cię o coś sama. Gdy uspokoi się i będzie miała większy dostęp do swoich potrzeb - będzie wiedziała, że może się do Ciebie zwrócić. Czasami chcemy pomagać według własnego uznania (np. ofiarując rozmowę osobie, która potrzebuje побыć w milczeniu, czy darując ubrania osobie, która potrzebuje akurat środków czystości). Uchodźcy z Ukrainy to osoby często po ciężkich, traumatycznych przeżyciach, osoby, które zostawiły w kraju swoich bliskich: walczących mężów, ojców, osoby w lęku o zdrowie i życie rodziny oraz bliskich. Dlatego w kontaktach z nimi trzeba wykazać się delikatnością, uważnością, taktem i dyskrecją. Jedni będą potrzebować rozmowy, a inni wolą samotność - należy to uszanować. Czasami, jeśli problemy emocjonalne nasilają się, niezbędna jest pomoc specjalistyczna, psychologa i/ lub psychiatry. Na początku ważne są małe kroki: herbata, zabawka dla dziecka, ładowarka do telefonu. W trakcie kontaktu z uchodźcami najważniejszy jest spokój, dobra organizacja i równowaga. Po początkowym zagubieniu oni będą funkcjonować coraz lepiej, dążąc do normalizacji codziennego życia. Część z tych osób jest u nas tylko na chwilę, planując powrót do domu po ustaniu działań wojennych, niektórzy niestety nie będą mieli gdzie wrócić, inni od początku planują pozostanie w Polsce. Każdy uchodźca jest jednocześnie w podobnej i wyjątkowej sytuacji. Warto na tych uniwersalnych i indywidualnych potrzebach się skupić.

Najczęściej uchodźcami są kobiety i dzieci. Oni najbardziej potrzebują bezpieczeństwa i normalności. Pomoc powinna być dostosowana do wieku i oczekiwań dzieci. Niektóre uczą się on-line w swoich ukraińskich szkołach (potrzebują wówczas laptopów i dostępu do internetu) inni uczą się w polskich szkołach, które ułatwiają im start i ada-