

dr Anna Bilon-Piórko

Metoda Bilansu Kompetencji
w międzykulturowym poradnictwie
zawodowym

Potencjał i bariery



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



INSTYTUT BADAŃ
EDUKACYJNYCH
Państwowy Instytut Badawczy

Autorka:

dr Anna Bilon-Piórko

Redakcja i korekta:

Marta Zuchowicz

Skład i łamanie:

Marcin Kot

Projekt okładki:

Zuzanna Gułaj

Wydawca:

Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Górczewska 8, 01-180 Warszawa

tel. (22) 241 71 00, www.ibe.edu.pl

Warszawa 2025



ISBN: 978-83-68313-76-5

DOI: 10.24131/9788368313765

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 4.0.



Wzór cytowania: Bilon-Piórko, A. (2025). *Metoda Bilansu Kompetencji w międzykulturowym poradnictwie zawodowym. Potencjał i bariery*. Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu „Wspieranie dalszego rozwoju Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji w Polsce (ZSK 6)”.

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

WSTĘP	4
Część 1. Międzykulturowe poradnictwo zawodowe.....	6
1.1. Kwestie terminologiczne i definicyjne	6
1.2. Konteksty międzykulturowego poradnictwa zawodowego	7
1.3. Charakterystyka międzykulturowego poradnictwa zawodowego	8
1.3.1. Rola wiedzy o kulturach	9
1.3.2. Rola umiejętności i kompetencji interkulturowych	16
1.3.3. Zasady organizujące proces poradnictwa	17
1.4. Wyzwania międzykulturowego poradnictwa zawodowego	18
1.5. Współczesne trendy w międzykulturowym poradnictwie zawodowym	20
Część 2. Metoda Bilansu Kompetencji jako narzędzie międzykulturowego poradnictwa zawodowego.....	21
2.1. Charakterystyka potencjału wykorzystania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym	21
2.2. Podstawy stosowania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym	24
2.2.1. Zasady i założenia stosowania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym	24
2.2.2. Założenia organizacyjne	27
2.2.3. Rola kompetencji interkulturowych doradcy	27
2.2.4. MBK a kulturowa adaptacja narzędzi diagnostycznych	29
2.3. MBK w kolejnych fazach integracji kulturowej – założenia i wyzwania	30
2.4. MBK w diagnozie kompetencji interkulturowych – założenia i wyzwania	34
2.5. Ocena potencjału i barier stosowania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym	36
ZAKOŃCZENIE.....	38
Bibliografia.....	39
Aneks – przykłady głównych założeń w pracy z wykorzystaniem Metody Bilansu Kompetencji	44

WSTĘP

Udział osób, które urodziły się w krajach innych niż kraje ich pobytu (tzw. *foreign-born*), w rynku pracy w całej Europie nieustannie rośnie (Özgüzel i Edo, 2023), co zmienia struktury zatrudnienia oraz powoduje konieczność podejmowania działań w celu integracji imigrantów ze społeczeństwem oraz wspierania ich w rozwoju zawodowym. Jak podaje Parlament Europejski, w 2021 roku Europę zamieszkiwały blisko 24 miliony osób posiadających obywatelstwo inne niż jednego z krajów Unii Europejskiej (European Parliament, 2020). Wyraźnie widać więc, że migracje są stałym elementem europejskich społeczeństw.

Wśród przyczyn tego zjawiska podaje się głównie mobilność społeczną, migracje będące efektem m.in. zmian demograficznych i ekonomicznych, środowiskowych i tych związanych ze zmianami klimatycznymi, a także wreszcie migracje związane z czynnikami społecznymi i politycznymi. Te ostatnie w dużej mierze dotknęły Polskę, która przyjęła imigrantów wojennych z Ukrainy. 65% z nich, jak podają Zyzik i inni (2023), znalazło zatrudnienie, co miało znaczenie dla struktury zatrudnienia na polskim rynku pracy. Oprócz samych imigrantów wojennych z Ukrainy, których liczba nie tylko nie rośnie, lecz nawet maleje (Statistica, 2025), nasz kraj zamieszkują również m.in. imigranci z Białorusi, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Rosji, Indii, Wietnamu, Holandii, Turcji, Włoch (Statistica, 2025). Tym samym Polska, podobnie jak i inne kraje europejskie, stoi przed wyzwaniem nie tylko budowania spójnej polityki rynku pracy i zatrudnienia, lecz także budowania sieci wsparcia rozwoju zawodowego i integracji społecznej. Należy przy tym wyraźnie zaznaczyć, że zmianami związanymi z migracjami dotknięte są nie tylko rynek pracy i szeroko rozumiana sfera życia publicznego, lecz także edukacja, w której w roku szkolnym 2023/2024 około 7% uczestników (dzieci ze szkół podstawowych i ponadpodstawowych) stanowili imigranci¹. Dlatego w przypadku budowania szeroko rozumianych strategii i systemów wsparcia społecznego należy uwzględniać perspektywę całościową (*life-long*) i w przekroju różnych sfer życia jednostek i życia społecznego (*life-wide*).

Za jedną z odpowiedzi na wyzwania związane z integracją imigrantów w edukacji i rynku pracy uznaje się poradnictwo zawodowe, któremu w tym zakresie przypisuje się zarówno rolę wspierania samych imigrantów, jak i rolę przyczyniania się do szeroko rozumianej integracji i spójności społecznej (Eurofound, 2016). Jak się powszechnie podkreśla, migracje stanowią ogromne wyzwanie dla jednostek i rodzin oraz są tranzycją życiową, wymagającą od ludzi nie tylko formalnego dostosowania się do nowych warunków życia, lecz także uczenia się nowej kultury, nowego sposobu myślenia, nowego życia oraz, nierzadko, nowej tożsamości społecznej i zawodowej (Fejes i in., 2022). Dlatego poradnictwo, któremu od dawna przypisuje się rolę łącznika pomiędzy społecznym światem rynku pracy a indywidualnymi światami jednostek (Bilon, 2019), uznawane jest za jedną z najważniejszych form pomocy imigrantom.

¹ https://migrant-integration.ec.europa.eu/library-document/poland-refugee-students-ukraine-polish-education-system_en

Jednocześnie należy podkreślić, że specyfika pracy z osobami wywodzącymi się z różnych kultur czyni samo poradnictwo międzykulturowe ogromnym wyzwaniem, ponieważ nie wystarczy uznać, że samo zawodowe dostosowanie imigranta do rynku pracy jest wyznacznikiem skuteczności poradnictwa. Skuteczność tę ocenia się również pod względem przyczyniania się do osobistego i społecznego poczucia spełnienia osób z niego korzystających, a także pod względem społecznych aspektów i konsekwencji obecności imigranta na rynku pracy (Athanasou i Perera, 2019). Poradnictwo międzykulturowe staje się zatem nie tyle instrumentalnym doradztwem (Kargulowa, 2004), jak postępować, ile spotkaniem z Innym, reprezentującym odmienne systemy wartości i sposoby myślenia (Fejes i in., 2022), a przede wszystkim odmienne wizje rozwoju życia zawodowego, kariery zawodowej i zawodowej satysfakcji (Luzzo, 1993). Stąd też poszukiwanie metod, których użycie sprosta wymaganiom specyfiki pracy w środowisku wielokulturowym, jest nieustannym wysiłkiem teoretyków i praktyków międzykulturowego poradnictwa (np. artykuły zawarte w czasopiśmie „Journal of Multicultural Counseling and Development” są doskonałym przykładem tego wysiłku), w tym właśnie poradnictwa zawodowego.

Niniejsza ekspertyza poświęcona jest wykorzystaniu Metody Bilansu Kompetencji (MBK) w międzykulturowym poradnictwie zawodowym. W pierwszej części dokonano krótkiego teoretycznego wprowadzenia do międzykulturowego poradnictwa zawodowego, ukazano jego wyzwania i współczesne trendy. Jest to niezbędne, by dobrze zrozumieć specyfikę procesów, w których MBK ma znaleźć zastosowanie. Druga część ekspertyzy poświęcona jest natomiast w całości analizie możliwego wykorzystywania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym.

Część 1. Międzykulturowe poradnictwo zawodowe

W tej części ekspertyzy przedstawione zostaną najważniejsze założenia teoretyczne związane z międzykulturowym poradnictwem zawodowym. Ich prezentacja jest konieczna ze względu na kontekst, w jakim Metoda Bilansu Kompetencji (MBK) będzie dalej analizowana. Poradnictwo międzykulturowe jest specyficznym rodzajem poradnictwa, wymagającym od osób je prowadzących nie tylko wiedzy o metodyce samego poradnictwa. Wymagana jest nawet nie tylko wiedza o innych kulturach, lecz przede wszystkim świadomość i rozwinięcie międzykulturowych kompetencji (Hogan, 2007). Dlatego wszystkim tym elementom poświęcono uwagę w tej części publikacji.

1.1. Kwestie terminologiczne i definicyjne

W obrębie dyskursu związanego z międzykulturowym poradnictwem, nie tylko zawodowym, funkcjonuje co najmniej kilka określeń i definicji akcentujących nieco odrębne aspekty faktu, że mamy tu do czynienia z wielokulturowością. Na uwagę zasługują następujące terminy.

Poradnictwo wielokulturowe (ang. *multicultural counselling*) – w tej nazwie podkreśla się wagę rozpoznania i uznania różnych kultur i kulturowego pochodzenia osób korzystających z pomocy. Sue i inni (2019) zwracają uwagę na to, że w ramach tego podejścia podkreśla się potrzebę rozwijania u doradców kompetencji kulturowych, które pozwolą im możliwie swobodnie nawigować procesami pomocowymi. Jest to szeroki nurt i dużą wagę przywiązuje się w nim do inkluzywności.

Poradnictwo interkulturowe (ang. *intercultural counselling*) – ta nazwa podkreśla interaktywność różnych kultur i ich nieustanne wzajemne kształtowanie się. Akcentuje ona głównie aktywne i nieustanne wzajemne kształtowanie się różnych kultur, a także fakt, że różnicami kulturowymi da się interaktywnie i skutecznie nawigować w procesie poradnictwa (Deardorff, 2009).

Poradnictwo międzykulturowe (ang. *cross-cultural counselling*) – w tym określeniu podkreśla się przede wszystkim konieczność zrozumienia faktu, że doradca i osoba radząca się wywodzą się z różnych kultur, co ma znaczenie nie tylko dla przebiegu samej relacji poradniczej, lecz także dla sposobów widzenia świata, w tym rynku pracy. Kompetencje międzykulturowe uznane są tu za najważniejsze (Arredondo i in., 2014).

Określenia te na całym świecie bardzo często stosowane są zamiennie, a jak podkreślają Siarkiewicz i inni (2021), „o terminologicznym zróżnicowaniu decyduje historia i kultura danego kraju, w którym prowadzone są badania, metodologia tam prowadzonych badań naukowych, polityka migracyjna oraz związane z tym decyzje władz państwa, w którym organizuje się i uprawia określoną praktykę poradniczą i kształci doradców” (Siarkiewicz i in., 2021, s. 107).

Z punktu widzenia praktyki poradniczej istotne jest, by zwrócić uwagę na kwestie konstytuujące poradnictwo międzykulturowe: fakt wystąpienia interaktywnego spotkania co najmniej dwóch kultur oraz znaczenie kompetencji, które należy rozwijać, by takie poradnictwo prowadzić.

1.2. Konteksty międzykulturowego poradnictwa zawodowego

Międzykulturowe poradnictwo zawodowe, jak każda inna sytuacja poradnicza (Minta, 2003), jest ufundowane na kontekstach społecznych, wśród których Szumigraj (2011) za najważniejsze uznał: kontekst ekonomiczny, kontekst polityki (krajowej i unijnej), kontekst „idei naukowych” oraz kontekst etyczny. Z kolei Bilon (2013) dodała do nich konteksty edukacyjne, czasoprzestrzenne i kulturowe, które w tym przypadku nabierają szczególnego znaczenia.

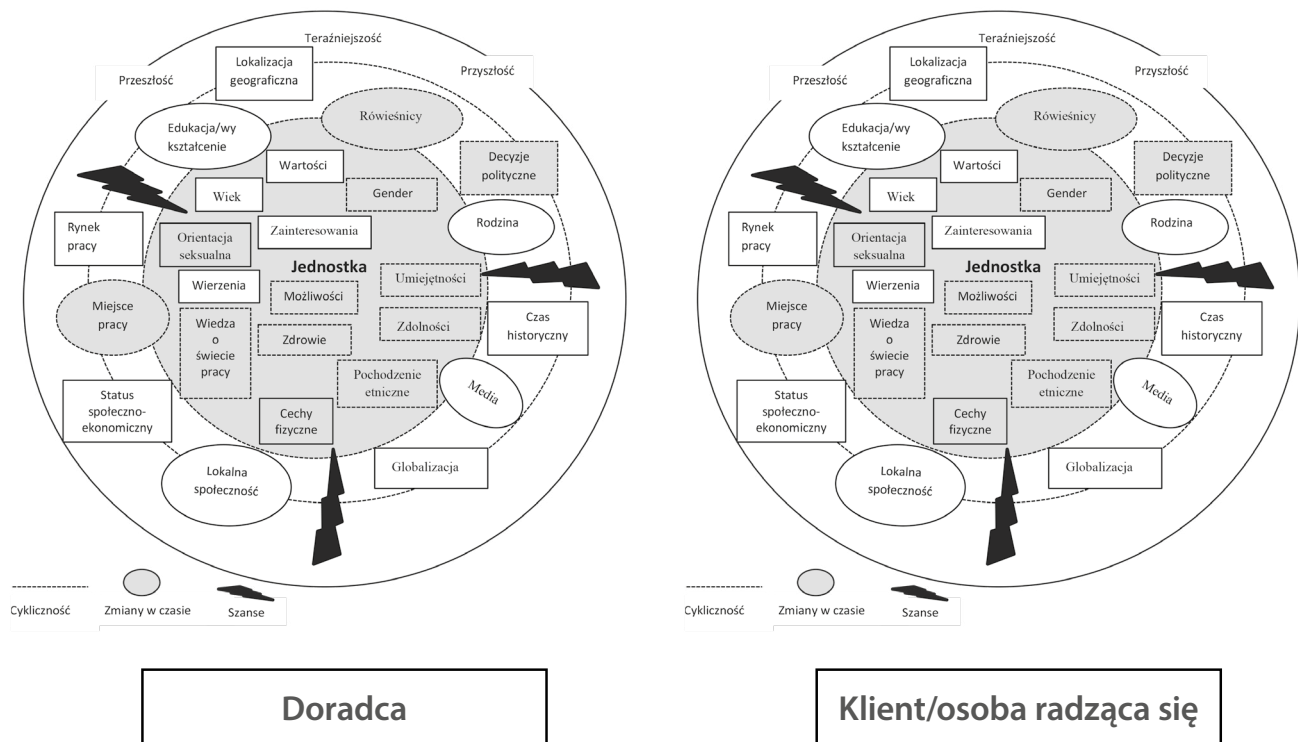
Podkreślenie znaczenia kontekstów, w jakich odbywa się międzykulturowe poradnictwo zawodowe, ma za zadanie zwrócenie uwagi na to, że relacja budowana pomiędzy doradcą a osobą radzącą się nie odbywa się w społecznej próżni. Oznacza to, że nawet pozornie odległe i niezwiązane z nią procesy mogą mieć znaczenie dla jej przebiegu (Bright i Pryor, 2005). Dla przykładu sytuacja ekonomiczna, warunkująca między innymi dostępność usług poradniczych w poszczególnych krajach czy indywidualne decyzje o migracjach ludności, choć może pozornie nie mieć znaczenia w rozmowach doradczych, stanowi jednak swoiste ich podłoże. Podobnie jest z innymi wymienionymi kontekstami.

Warto zatem poświęcić uwagę temu, jak konteksty te mogą być w poradnictwie obecne (oprócz oczywistych warunków organizujących proces poradnictwa, typu polityka danego kraju czy jego prawo). Poniższy rysunek, autorstwa Wendy Patton i Marry McMahon, doskonale obrazuje obecność wszystkich kontekstów poradnictwa w międzykulturowym poradnictwie zawodowym.

Rysunek zwraca uwagę przede wszystkim na fakt, że międzykulturowe poradnictwo zawodowe to spotkanie dwóch osób, za którymi stoją m.in. religia, lokalne społeczności, media, historia, edukacja, decyzje polityczne, które kształtowały warunki życia tych osób, nazywane przez Autorki systemami społecznymi. Systemami są również okoliczności od jednostek niezależne, typu położenie geograficzne miejsca, w którym żyją, szanse życiowe, czas globalny itd.

Rysunek 1

Spotkanie „systemów” doradcy i osoby radzącej się w ujęciu „Systems Theory Framework for Career Development” (Patton i McMahon, 2017, za: Bilon, 2013)



Nie bez znaczenia dla tej sytuacji są zatem konteksty globalne, jak np. doświadczane ostatnio w naszym kraju konsekwencje wojny w Ukrainie. Osoby uczestniczące w relacji poradniczej doświadczyły w życiu różnych życiowych szans, możliwości, zwrotów akcji, tranzyji biograficznych itd. Zrozumienie nie tylko uwarunkowań klienta, ale i swoich własnych może pomóc doradcom radzić sobie z różnicami kulturowymi i ich znaczeniem dla poradnictwa oraz życia zawodowego klienta.

1.3. Charakterystyka międzykulturowego poradnictwa zawodowego

Jak podkreślono wyżej, międzykulturowe poradnictwo zawodowe jest przede wszystkim spotkaniem osób (doradcy i osób radzących się) wywodzących się z różnych kultur. Hailemariam (2023), używając metafor, podkreśla, że można spojrzeć na międzykulturowe poradnictwo z dwóch perspektyw:

- **perspektywy okna**, gdy jest ono przestrzenią otwierającą i osobę radzącą się, i doradcę na nowe doświadczenia życiowe, kulturowe i komunikacyjne,
- **perspektywy lustra**, gdy poradnictwo międzykulturowe, będąc przestrzenią do refleksji nad sobą samym, pozwala dostrzec swoje własne uwarunkowania i pracować nad ulepszeniem siebie samego.

Nie ulega zatem wątpliwości, że międzykulturowe poradnictwo zawodowe jest przede wszystkim przestrzenią uczenia się, gdzie możliwe są również nieporozumienia komunikacyjne i inne sytuacje utrudniające proces poradnictwa (Cieślukowska i Paszkowska-Rogacz, 2006).

Sam fakt wywodzenia się osób partycypujących w procesie poradnictwa z innych kultur ma fundamentalne znaczenie już dla samego rozumienia edukacji, życia rodzinnego, zawodowego itd. Dlatego szczególnego znaczenia w procesie międzykulturowego poradnictwa zawodowego nabierają m.in.:

1. wiedza o różnych kulturach,
2. umiejętności i kompetencje interkulturowe, w tym postawy i nastawienia,
3. zasady organizujące proces poradnictwa.

Niżej opisano każde z nich.

1.3.1. Rola wiedzy o kulturach

Ramą, która ułatwia poruszanie się po niuansach różnorodności kulturowej świata, w wielu przypadkach okazują się wyniki badań, prowadzonych przez holenderskich naukowców, Geerta i Gerta Jana Hofstede, którzy wyróżnili kilka podstawowych wymiarów kultury, stanowiących swoistą matrycę rozumienia różnic występujących na świecie (Hofstede i Hofstede, 2007). Co ważne, matryca ta stworzona została na podstawie badań ilościowych, co oznacza, że nie może służyć do stereotypowego postrzegania poszczególnych osób wywodzących się z konkretnych kultur. Jest jedynie orientacją dotyczącą tendencji, jakie pojawiają się w danych kulturach. Choć rama spotkała się również z krytyką (Hampden-Turner i Trompenaars, 1997; Hills, 2002), wciąż jest dyskutowana w świecie nauki i stosowana głównie w praktyce zarządzania wielokulturowymi środowiskami pracy.

Hofstede i Hofstede wyróżnili kilka podstawowych wymiarów kultur:

- indywidualizm vs kolektywizm – wymiar ten odnosi się do stopnia, w jakim jednostki w danym społeczeństwie są zintegrowane z grupami społecznymi i w jaki sposób budują własną tożsamość – w oparciu o silnie podkreślane „ja” czy w oparciu o przynależność grupową. Indywidualizm wpływa na sposób komunikacji, relacje międzyludzkie oraz podejście do pracy i organizacji społecznych;
- męskość vs kobiecość – wymiar ten odnosi się do stopnia, w jakim społeczeństwo ceni cechy tradycyjnie przypisywane mężczyznom, takie jak ambicja, rywalizacja i dążenie do sukcesu, w porównaniu z cechami kobiecymi, takimi jak troska, współpraca i jakość życia. Wysoki poziom „męskości” w kulturze wpływa na styl zarządzania (konkurencyjny i hierarchiczny), a niski sprzyja większej współpracy i kompromisowi w relacjach społecznych i zawodowych. Ze względu na stereotypowe przypisanie cech kobiecych

i męskich w tym wymiarze niektórzy preferują używanie podziału: kultury twarde i miękkie;

- dystans władzy (duży i mały) – ten wymiar odnosi się do stopnia, w jakim społeczeństwo akceptuje nierówność władzy oraz hierarchię w instytucjach i organizacjach. Wysoki dystans władzy wpływa na sposób zarządzania, komunikację oraz strukturę organizacyjną, sprzyjając autorytarnemu stylowi przywództwa, podczas gdy niski dystans promuje większą otwartość i współpracę;
- unikanie niepewności – wymiar ten odnosi się do stopnia, w jakim społeczeństwo radzi sobie z niepewnością, zmianami i nieprzewidywalnością przyszłości. Wysokie unikanie niepewności sprzyja m.in. biurokracji, ścisłemu przestrzeganiu zasad i silnym normom społecznym, podczas gdy niski poziom pozwala na większą swobodę, innowacyjność i elastyczność w podejmowaniu decyzji;
- orientacja czasowa (długoterminowa, krótkoterminowa) – wymiar ten odnosi się do podejścia społeczeństwa do czasu, tradycji oraz długofalowego planowania. Długoterminowa orientacja sprzyja oszczędzaniu, elastyczności i wytrwałości, natomiast krótkoterminowa wiąże się z większym przywiązaniem do tradycji, wartościami moralnymi i szybkim osiąganiem celów.

Powyższa charakterystyka nie oddaje w pełni złożoności i elementów kultury oraz życia społecznego, na które poszczególne wymiary mają istotny wpływ. Służy jedynie wprowadzeniu do modelu, który wypracowali Hofstede i Hofstede, oraz zwróceniu uwagi na to, że funkcjonowanie jednostek w edukacji i na rynku pracy może (lecz nie musi!) być znacząco sprzężone z kulturą, z której dana jednostka się wywodzi.

Niżej przedstawione tabele nieco bardziej szczegółowo ukazują zagadnienie i zawierają przykłady krajów, w których kultury zaliczono do konkretnego typu. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że pomiędzy wybranymi typami kultur nie ma jednej wyraźnej linii je oddzielającej, punktu, w którym nagle kultury są sobie przeciwstawne.

Pierwsza tabela rozwija kwestię kultur indywidualizmu i kolektywizmu.

Tabela 1

Indywidualizm vs kolektywizm (Hofstede i Hofstede, 2007)

Indywidualizm	Kolektywizm
Rodzina nuklearna	Wychowanie wielopokoleniowe
„Ja” (kultura winy)	„My” (kultura wstydu)
Otwarte wyrażanie swoich poglądów	Unikanie konfliktów
Większa mobilność zawodowa	„Ja” współzależne
Relacje między pracodawcą a pracownikiem mają charakter kontraktu	Relacje między pracodawcą i pracownikiem postrzegane są w kategoriach moralnych
Zarządzanie pracownikami to zarządzanie jednostkami	Zarządza się grupami
USA, Australia, UK, Holandia, Dania, Włochy, Szwecja, Luksemburg, Polska	Gwatemala, Peru, Wietnam, Chiny, Rumunia, Bułgaria, Turcja, Grecja, Ukraina

Jak wskazali Bilon i Kargul (2012), w tych dwóch typach kultur doradca pełnić będzie różną rolę. W kulturach indywidualizmu będzie to często samoświadomy, profesjonalny „towarzysz w budowaniu własnej tożsamości i budowaniu własnego szczęścia przez osobę radzącą się, która staje się samoświadomym ekspertem własnego życia” (Bilon i Kargul, 2012, s. 99), podczas gdy w kulturach kolektywizmu raczej stawia się na pomoc osób najbliższych, osób, które są znaczące dla osoby radzącej się. W efekcie w kulturach kolektywizmu może nawet pojawiać się niechęć do korzystania z porad doradców.

Druga tabela nieco szerzej ujmuje kwestie różnic pomiędzy kulturami dużego i małego dystansu władzy.

Tabela 2

Duży i mały dystans władzy (Hofstede i Hofstede, 2007)

Duży dystans władzy	Mały dystans władzy
Dziecko ma być posłuszne	Dziecko to partner, rodzic to partner
Nauczyciel to ekspert	Nauczyciele oczekują inicjatywy
Jakość nauczania zależy od nauczyciela	Jakość nauczania zależy od komunikacji i relacji
Pracownicy są zależni od przełożonych	Nierówności powinny być zmniejszane
Hierarchia w organizacjach	Przełożeni i pracownicy są od siebie zależni
Duże różnice w płacach pomiędzy wysokimi i niższymi stanowiskami	Dążenie do decentralizacji
Pracownicy oczekują poleceń	Mniej personelu nadzorującego
	Pracownicy oczekują konsultacji
Słowacja, Rosja, Ukraina, Rumunia, Chiny, Francja, Polska	Austria, Dania, Szwecja, Holandia, Norwegia, Niemcy

W relacjach poradniczych wymiar ten ma znaczenie m.in. dla tego, jak postrzegany jest doradca i jakie są oczekiwania wobec niego. W kulturach o dużym dystansie władzy doradca może być postrzegany jako „ekspert, znawca, informator, znający życie” (Bilon i Kargul, 2012, s. 97). Relacje w tym typie kultur mogą być bardziej formalne, oparte na szacunku, a także może być preferowana sytuacja, w której doradca jest osobą starszą od osoby radzącej się.

W tabeli 3 zawarto niektóre istotne informacje o różnicach pomiędzy kulturami twardymi i kulturami miękkimi.

Tabela 3

Miękkość vs twardość (Hofstede i Hofstede, 2007)

Kultura twarda	Kultura miękka
Nastawienie na efekty	Nastawienie na relacje i procesy
Społeczeństwa korygujące, jasno określone normy	Społeczeństwo przyzwalające
Rywalizacja szkolna i zawodowa	Role płciowe nie są jasno określone
Normę wyznacza tzw. uczeń wzorcowy	Unikanie konfliktów
Nauczyciel ma mieć wiedzę	Akceptowanie niepowodzeń szkolnych
Ceni się wyzwania, zarobki, postęp	Brak rywalizacji, negocjacje
Jasno określone role płciowe	Normą jest uczeń przeciętny
Managerowie powinni być stanowczy	Konflikty rozwiązuje się drogą negocjacji
Życie może być poświęcone pracy	Praca ma służyć życiu, dba się o <i>work-life balance</i>
Konflikty rozwiązywane są na zasadzie konfrontacji	Humanizacja pracy
Słowacja, Japonia, Węgry, Austria, Wenezuela, Szwajcaria niem., Włochy, Meksyk, Irlandia, Jamajka, Chiny, Niemcy, Wielka Brytania, Kolumbia, Filipiny, Polska	Szwecja, Norwegia, Holandia, Dania, Słowenia, Kostaryka, Finlandia, Chile, Estonia, Portugalia, Tajlandia, Rosja, Surinam

W relacjach poradniczych w kulturach twardych oczekuje się głównie zróżnicowanych postaw ze względu na płeć: mężczyzna powinien występować w roli eksperta, znawcy tematu, informatora, natomiast kobieta powinna pełnić rolę spolegliwej opiekunki i przyjaciela. Generalnie oczekuje się również, że doradca to swoisty „korektor” i „naprawiacz” niepożądanych i niewłaściwych zachowań oraz wszelkich „usterek” w jednostce lub człowiek dbający o prawidłową socjalizację lub odnalezienie się osoby radzącej się w życiu społecznym (Bilon i Kargul, 2012). W kulturach miękkich doradcę postrzega się często jako leseferystę, spolegliwego opiekuna, przyjaciela, a jednocześnie oczekuje się, że będzie to inicjator zmian społecznych, człowiek działający w imię dobra społecznego, pełniący misję społeczną (Bilon i Kargul, 2012).

W kolejnej tabeli ukazane zostały wybrane różnice pomiędzy kulturami w wysokim i niskim stopniu unikającymi niepewności.

Tabela 4

Wysoki i niski stopień unikania niepewności (Hofstede i Hofstede, 2007)

Wysoki stopień unikania niepewności	Niski stopień unikania niepewności
Więcej uprzedzeń	Tolerancja dla mniejszości etnicznych
Przewaga posłuszeństwa	Akceptacja dla autonomii
Nauczyciel ma dawać recepty	Wspólne konstruowanie wiedzy i dyskusje
Podkreślanie niebezpieczeństw	Rozbudzanie zaciekawienia
Surowe zasady postępowania	Niski poziom stresu
Rzadsze zmiany pracodawcy	Częsta zmiana pracodawcy
Większa ilość przepisów i zasad	Dążenie do uznania i spełnienia
Motywatorem jest zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa	
Grecja, Portugalia, Gwatemala, Urugwaj, Belgia flam., Malta, Rosja, Salvador, Belgia fr., Polska, Japonia	Singapur, Jamajka, Dania, Szwecja, Hongkong, Wietnam, Chiny, Irlandia, Wielka Brytania, Malesja, Indie

W poradnictwie ten wymiar kultury również ma znaczenie dla oczekiwań i roli, jaką w procesie ma pełnić doradca. Osoby wywodzące się z kultur o dużym stopniu unikania niepewności mogą oczekiwać m.in., że doradca będzie swoistą tarczą przeciwko niepowodzeniom w życiu jednostki, ekspertem, który nie tylko rozwiąże konkretny problem, lecz także da wskazówki związane z tym, jak żyć i funkcjonować we współczesnym świecie. W społeczeństwach wielokulturowych przed doradcą może być stawiane zadanie bycia jednym z „ogniw” procesu asymilacji imigrantów, podczas gdy w społeczeństwach wielokulturowych o niskim stopniu unikania niepewności doradca może mieć za zadanie raczej być ogniwem łączącym imigrantów z innymi grupami społecznymi.

W ostatniej tabeli ukazane zostały wybrane różnice pomiędzy kulturami o orientacji krótko- i długoterminowej.

Tabela 5

Orientacja długoterminowa vs krótkoterminowa (Hofstede i Hofstede, 2007)

Orientacja długoterminowa	Orientacja krótkoterminowa
Dzieci w wieku przedszkolnym powinny być z rodziną	Dzieci w wieku przedszkolnym mogą pozostawać pod opieką obcych
Prezenty mają służyć edukacji	Dzieci dostają prezenty dla zabawy
Uczniowie przypisują sukcesy i porażki własnej pracy	Uczniowie przypisują sukcesy i porażki szczęściu i losowi
Ważne są zyski długofalowe	Wysiłki muszą przynosić szybkie rezultaty
Wysoka stopa oszczędności	Zorientowanie na szybkie zyski i szybki sukces
	Merytokracja
	Niska stopa oszczędności
Chiny, Hongkong, Tajwan, Japonia, Węgry, Singapur, Dania, Holandia, Norwegia, Irlandia	Pakistan, Czechy, Nigeria, Hiszpania, Filipiny, Kanada, Zimbabwe, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Polska

W poradnictwie znaczenie tego wymiaru kultury przejawia się głównie w aspekcie oczekiwań związanych z efektami poradniczej interwencji. W kulturach o orientacji krótkoterminowej doradca pełnić może rolę „leku na całe zło”, którego zażycie przyniesie natychmiastową ulgę. „Od doradców pracujących w instytucjach państwowych oczekuje się szybkiego i efektywnego działania, prowadzonego jak najmniejszym kosztem” (Bilon i Kargul, 2012, s. 105). Z kolei w kulturach o orientacji długoterminowej częściej zarówno osoby radzące się, jak i zwierzchnicy doradcy rozumieją naturę procesu poradniczego, w związku z czym nie oczekuje się od doradcy natychmiastowych efektów pracy.

Przedstawione w powyższych tabelach różnice wyraźnie ukazują, że doradca pracujący w poradnictwie międzykulturowym może spotkać osoby o zupełnie odmiennym stosunku do siebie samego i swojego miejsca w świecie, roli i znaczenia rodziny w życiu człowieka, roli i znaczenia samej pracy, relacji międzyludzkich, tego, co jest uznawane za zawodowy sukces, sposób postrzegania ról zawodowych itd. Nie bez znaczenia jest też fakt, że w różnych kulturach sama rola doradcy jest postrzegana inaczej. Świadomość możliwych kulturowych różnic wydaje się kluczowym elementem przygotowania doradcy do pracy w poradnictwie międzykulturowym.

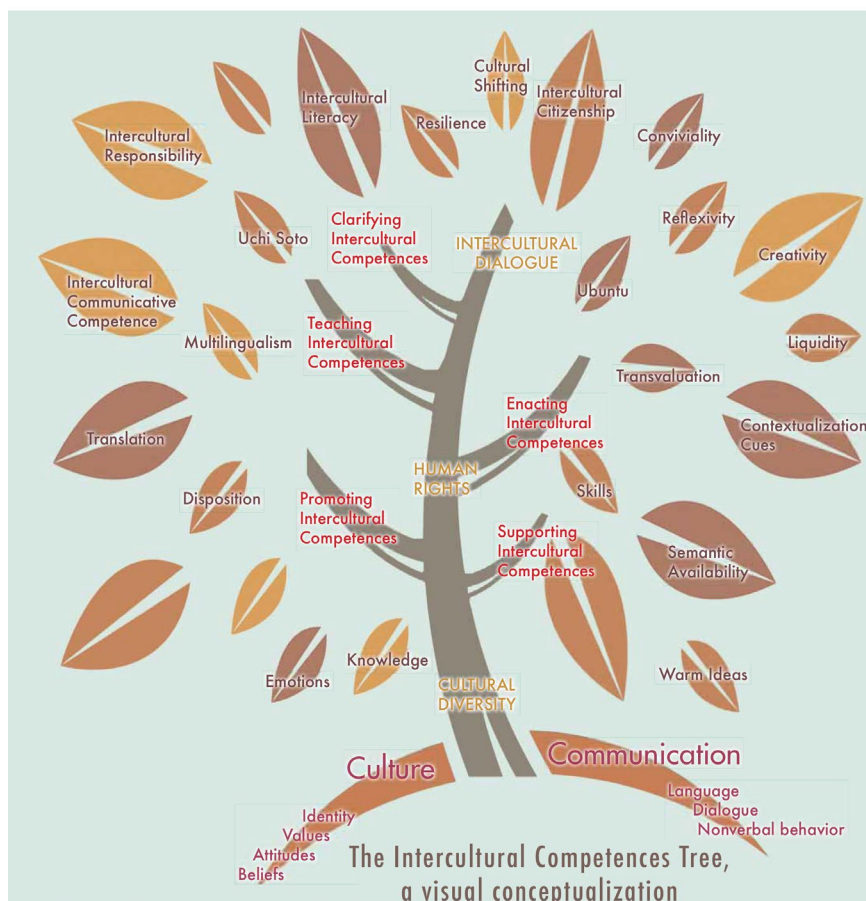
1.3.2. Rola umiejętności i kompetencji interkulturowych

W międzykulturowym poradnictwie zawodowym sama wiedza o zróżnicowanym kulturowo świecie jest być może warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do skutecznej pracy z osobą radzącą się. Równie ważne stają się tzw. kompetencje międzykulturowe, które w ujęciu UNESCO odnoszą się do „posiadania wystarczających umiejętności, zdolności i wiedzy, które pozwalają na odpowiednie zachowanie, zarówno w słowach, jak i działaniach, w określonym kontekście” (UNESCO, 2013, s. 12). Kompetencja składa się z komponentów: poznawczego (wiedza), funkcjonalnego (zastosowanie wiedzy), osobistego (zachowanie) oraz etycznego (zasady kierujące zachowaniem). Zatem kompetencja zależy od zestawu wiedzy, umiejętności, postaw i wartości.

UNESCO identyfikuje dwa rodzaje wiedzy zaangażowanej w kompetencje interkulturowe: wiedzę specyficzną dla kultury i wiedzę ogólną, która obejmuje „samoświadomość kulturową, świadomość kulturową innych, wiedzę ogólną o kulturze, socjolingwistyczną (związaną m.in. ze zmianą kodu lub przemieszczanie się między językami lub dialektami), proces adaptacji kulturowej, etnocentryzm, etnorelatywizm, szok kulturowy i odwrotny szok kulturowy” (UNESCO, 2013, s. 13). Kompetencje interkulturowe przedstawiono w postaci drzewa kompetencji, zaprezentowanego poniżej.

Rysunek 2

Drzewo kompetencji interkulturowych (UNESCO, 2013, s. 23)



Korzenie stanowią: kultura (tożsamość, wartości, postawy, przekonania itp.) i komunikacja (język, dialog, zachowania niewerbalne itp.).

Pień oparty jest na: różnorodności kulturowej, prawach człowieka, dialogu międzykulturowym.

Gałęzie stanowią: kroki operacyjne (wyjaśnianie, nauczanie, promowanie, wspieranie i wdrażanie kompetencji międzykulturowych).

Liście to: odpowiedzialność międzykulturowa, alfabetyzacja międzykulturowa, odporność, przemiany kulturowe, obywatelstwo międzykulturowe, współistnienie, refleksyjność, kreatywność, płynność, wskazówki kontekstualizacyjne, przewartościowanie, dostępność semantyczna, ciepłe/pogodne i pozytywne myślenie o świecie, umiejętności, wielojęzyczność, predyspozycje, emocje, wiedza, tłumaczenie, międzykulturowa kompetencja komunikacyjna.

Niektóre liście pozostawiono wolne, aby to drzewo, które jest bardzo żywe, mogło być uzupełniane o bogactwo różnorodnych kontekstów dostępnych na całym świecie.

Jak można zatem zauważyć, w podejściu UNESCO przyjęto postawę dynamiczną i zadaniową – międzykulturowe kompetencje mogą pojawić się tylko wtedy, kiedy podejmowane są wysiłki związane z ich promowaniem i wdrażaniem do edukacji i szkoleń dzieci, młodzieży i dorosłych. Dlatego międzykulturowe poradnictwo zawodowe wymaga rozwijania specyficznych umiejętności u doradców zawodowych.

1.3.3. Zasady organizujące proces poradnictwa

Flores i Heppner (2002) wyróżniły kilka, ich zdaniem kluczowych, zasad międzykulturowego poradnictwa zawodowego.

1. Niezbędne jest budowanie kontraktów (*working alliance*) z klientami, w których zostanie wyrażone, jak doradca i klient rozumieją cały proces poradnictwa i jakie mają oczekiwania wobec procesu.
2. Niezbędne jest utrzymywanie przez doradcę postawy „kreatywnej niepewności”, polegającej z jednej strony na poszukiwaniu wiedzy o kulturowych uwarunkowaniach sytuacji zawodowej klienta, a z drugiej strony niestawania się osobą pasywną, gdy doradca staje w obliczu niepewności związanej z inną kulturą.
3. Należy możliwie szybko zidentyfikować, na ile klient postrzega, że jego kultura i rasa mają znaczenie dla przebiegu jego życia zawodowego. Należy przy tym zidentyfikować zawodowe stereotypy, nieuznawane kulturowo zawody, to, co klient kulturowo odrzuca, czy wreszcie jakie znaczenie dla podejmowanych przez osobę radzącą się decyzji zawodowych ma kultura.

4. Jako część zbieranych o kliencie informacji należy zidentyfikować jego sposób patrzenia na świat, identyfikację kulturową i rasową oraz jego poziom akulturacji. Wszelkie decyzje zawodowe podejmowane są w „ekologicznej niszy”, która ma znaczenie dla całego życia zawodowego. Ta nisza, którą stanowi środowisko i otoczenie jednostki, w tym rodzina, lokalna społeczność, gospodarka, środowisko naturalne itd., powinna zostać zidentyfikowana.
5. Istotne jest, by eksplorować z klientem, w jaki sposób rasizm, seksizm, ubóstwo, deprywacja, kulturowa tożsamość wpływają na jego życie zawodowe.
6. Należy wspierać klienta w wykorzystywaniu sieci wsparcia i sieci społecznych mogących poprawić jego sytuację na rynku pracy. W niektórych przypadkach należy rozważać nawet obecność rodziny w procesie poradnictwa, jeśli klient wywodzi się z bardziej kolektywistycznej kultury.
7. Należy zachęcać osoby radzące się, by wracały po pomoc, jeśli będą doświadczać innych trudności na rynku pracy (Flores i Heppner, 2002).

Choć nie są to jedyne zasady, które powinny być stosowane w międzykulturowym poradnictwie zawodowym, zdają się kluczowe w kontekście dalszej części ekspertyzy i analizy potencjału MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym.

1.4. Wyzwania międzykulturowego poradnictwa zawodowego

Charakterystyka i specyfika międzykulturowego poradnictwa zawodowego pozwala zwrócić uwagę na jego złożoność i wymagania, jakie stawia ono zarówno przed osobą radzącą się, jak i przed doradcą oraz instytucją, w której proces poradnictwa się odbywa. Kluczowymi wyzwaniami stają się:

- bariery językowe – brak wspólnego języka lub jego niedostateczna znajomość może prowadzić do nieporozumień między klientami a doradcami zawodowymi i utrudniać budowanie porozumienia. Szczególnego znaczenia bariery te mogą nabrać w przypadku metod pracy opartych na historiach życia i narracjach;
- różnice kulturowe w postrzeganiu pracy – wartości związane z karierą, w tym znaczenie stabilności zatrudnienia oraz znaczenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym różnią się w zależności od kultury, co było opisywane nieco dokładniej powyżej. Niektóre społeczności priorytetowo traktują stabilność finansową, podczas gdy inne kładą nacisk na pasję lub wpływ rodziny na wybór ścieżki zawodowej;
- uznawalność kwalifikacji – imigranci oraz osoby pochodzące z różnych systemów edukacyjnych mogą mieć trudności z uznaniem ich dyplomów i umiejętności w nowym kraju. Przykład Ukraińców w Polsce wyraźnie pokazuje, że i w naszym kraju imigranci nierzadko pracują poniżej kwalifikacji (Zyzik i in., 2023);

- odmienne oczekiwania dotyczące kariery i rozwoju zawodowego – w niektórych kulturach nacisk kładzie się na konkretne zawody (np. medycyna, inżynieria) ze względu na oczekiwania rodzinne lub społeczne, co może być sprzeczne z osobistymi aspiracjami jednostki;
- dyskryminacja i uprzedzenia – osoby z mniejszościowych grup etnicznych mogą doświadczać dyskryminacji w procesach rekrutacyjnych, co ogranicza ich możliwości zawodowe mimo posiadanych kwalifikacji;
- różnice w przepisach prawnych i polityce zatrudnienia – status imigracyjny, pozwolenia na pracę oraz przepisy dotyczące zatrudnienia różnią się w zależności od kraju, co ma wpływ na wybory zawodowe i możliwości zatrudnienia osób poszukujących pracy za granicą;
- wyzwania psychologiczne i społeczne – osoby z różnych środowisk mogą zmagać się ze stresem związanym z adaptacją kulturową, brakiem sieci kontaktów zawodowych oraz obniżoną pewnością siebie z powodu nieznajomości rynku pracy;
- dostęp do zasobów zawodowych – nie wszyscy mają równy dostęp do narzędzi rozwoju kariery, portali z ofertami pracy czy programów mentoringowych dostosowanych do ich kontekstu kulturowego;
- stereotypy i założenia – doradcy zawodowi mogą nieświadomie kierować się stereotypami, co prowadzi do udzielania stronniczych porad nieuwzględniających rzeczywistego potencjału i aspiracji danej osoby;
- brak kulturowo inkluzywnych modeli doradztwa zawodowego – wiele istniejących systemów doradztwa zawodowego jest dostosowanych do dominujących grup kulturowych, co utrudnia skuteczne wsparcie osób z różnych środowisk.

Jak można zauważyć, bariery te mają bardzo różny charakter – od indywidualnego, po głęboko społeczny i kulturowy. Część z tych barier należy do obszaru, z którym można pracować w poradnictwie zawodowym, część zaś wymaga systemowych zmian społecznych albo jest w pełni niezależna od poszczególnych jednostek.

Wyróżnienie tych barier wydaje się istotne ze względu na konieczność zrozumienia złożoności międzykulturowego poradnictwa zawodowego i tego, dlaczego nieustannie podlega rozwojowi zarówno sama jego teoria, jak i praktyka. Stanowi też kontekst dla analiz, jak na te wyzwania odpowiada MBK, czemu poświęcona jest dalsza część ekspertyzy.

1.5. Współczesne trendy w międzykulturowym poradnictwie zawodowym

Wspomniana wyżej złożoność międzykulturowego poradnictwa zawodowego oraz fakt, że staje ono przed wieloma wyzwaniami, sprawiają, że podlega ono nieustannym badaniom, analizom i rozwojowi. Niżej opisane zostały najważniejsze współczesne tendencje w obszarze tego poradnictwa. Ich identyfikacja pozwala zauważyć, że analiza potencjału Metody Bilansu Kompetencji wpisuje się we współczesne trendy widoczne w tym poradnictwie.

W obszarze teorii i badań, zwłaszcza tych, które prowadzone są w obszarze psychologii w Stanach Zjednoczonych, już w latach 90. XX wieku zaczęto zwracać uwagę na to, że wszystkie wcześniejsze teorie i modele rozwoju zawodowego człowieka opierają się na nieadekwatnym założeniu „białego człowieka, członka klasy średniej” (Launikari, 2005; Patton i McMahon, 2017). W związku z tym poradnictwu zawodowemu potrzebne są nowe teorie, uwzględniające m.in. etniczne, rasowe i kulturowe zróżnicowanie społeczeństw (Savickas, 2003). W poradnictwie zaczęto więc nawoływać do rozwoju teorii, które osadzone są w kontekście kulturowym (Sultana, 2017), odpowiadają na poznawcze potrzeby osób spoza świata „bogatej północy” (Ribeiro, 2022) czy wreszcie dostrzegają również społeczne konsekwencje działalności poradniczej, w tym fakt, że wielokulturowe poradnictwo zawodowe ma duży potencjał przyczyniania się do rozwoju sprawiedliwości społecznej (Fejes i in., 2022). Dlatego właśnie we współczesnym poradnictwie zaczęto wyraźnie wspominać, że potrzebne są nowe metody pracy doradców, które będą uwzględniały narracyjny i biograficzny zwrot, jaki nastąpił w naukach społecznych i humanistycznych (Arulmani i in., 2011; Hyvärinen, 2010). Chodzi o to, by zgodnie ze współczesnym podejściem uwzględniać nurty dekolonizacji, oddawać głos tym, którzy w toku rozwoju historii świata tego głosu nie mieli, otwierać się na nowe sposoby tworzenia wiedzy i poznawania świata (nowe epistemologie) i wreszcie uznać niesłyszane dotąd narracje (Honneth, 1996). W związku z tym w poradnictwie międzykulturowym, podobnie jak w innych rodzajach poradnictwa, znaczenia nabrały osobiste historie życia, rozpoznawanie zasobów i potrzeb osób wywodzących się z innych kultur oraz otwieranie się na różnorodność. MBK, która jest metodą opartą głównie na narracjach, ma zatem ogromny potencjał do wykorzystania w poradnictwie międzykulturowym.

Część 2. Metoda Bilansu Kompetencji jako narzędzie międzykulturowego poradnictwa zawodowego

W tej części ekspertyzy Metoda Bilansu Kompetencji (MBK) zostanie poddana analizie pod kątem potencjału i możliwości wykorzystania w międzykulturowym poradnictwie zawodowym. W tym celu, po dokonaniu krótkiej charakterystyki metody, wprowadzone zostaną teoretyczne założenia związane ze stosowaniem MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym, a następnie ukazane zostanie, jak poszczególne techniki MBK mogą być wykorzystywane i jak mogą się różnić w zależności od etapu integracji osoby wywodzącej się z innej kultury ze społeczeństwem i rynkiem pracy. Mimo że pierwsza część publikacji nie porusza kwestii integracji społecznej i jej etapów, praktyka poradnicza ukazuje, że poszczególne etapy pracy z osobą radzącą się w poradnictwie międzykulturowym są znacząco kształtowane właśnie przez etap integracji (Hailemariam, 2023). Zasadne wydaje się zatem zwrócenie uwagi na ten właśnie aspekt.

2.1. Charakterystyka potencjału wykorzystania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym

Metoda Bilansu Kompetencji, jak podają Bodzińska-Guzik i inni (2015), „powstała w ramach prac nad wytycznymi do procesu identyfikowania i dokumentowania efektów uczenia się, prowadzonych w projekcie *Budowa krajowego systemu kwalifikacji – pilotażowe wdrożenie krajowego systemu kwalifikacji oraz kampania informacyjna dotycząca jego funkcjonowania* przez Instytut Badań Edukacyjnych w partnerstwie z Wojewódzkim Urzędem Pracy w Krakowie” (Bodzińska-Guzik i in., 2015, s. 3). Sam bilans jest w niej rozumiany jako „proces służący zidentyfikowaniu i przeanalizowaniu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych osoby, w tym jej uzdolnień i motywacji, po to, by opracować plan rozwoju zawodowego, plan reorientacji zawodowej lub projekt szkolenia” (Bodzińska-Guzik i in., 2015, s. 4). Z założenia MBK ma pozwalać na identyfikację efektów uczenia się formalnego, pozaformalnego i nieformalnego oraz wspierać procesy całościowego uczenia się klientów. Jej autorzy podają, że z powodzeniem może być wykorzystywana w procesach walidacji, potwierdzania efektów uczenia się na uczelniach (RPL/PEU), a także w każdej sytuacji, w której klient/osoba radząca się wyznacza nowy cel działania², w tym także w momentach tranzytacji. „W rezultacie zastosowania MBK powstaje portfolio, zawierające listę spisanych kompetencji wraz z dowodami na ich posiadanie (np. próbkami pracy, zdjęciami, filmami, referencjami). Pozwala to na przygotowanie planu dalszego rozwoju danej osoby”³.

² <https://mbk.ibe.edu.pl/o-metodzie-bilansu-kompetencji/>

³ <https://mbk.ibe.edu.pl/o-metodzie-bilansu-kompetencji/>

Już podstawowe założenia MBK wskazują na potencjał jej wykorzystania w międzykulturowym poradnictwie zawodowym, gdzie, jak zostało już podkreślone, osobą radzącą się może być ktoś, kogo:

- przebieg kształcenia odbiegał od krajowego nie tylko pod względem zakładanych w nim efektów kształcenia, ale i pod względem ukrytych programów kształcenia (Meighan, 1993) i kultury organizacyjnej systemu. Poza formalnym uznaniem kwalifikacji osoba taka może potrzebować również rozpoznania kompetencji społecznych;
- sposoby codziennego funkcjonowania, oparte na kulturowej tożsamości, wierzeniach, religii, rytuałach itd., mogą znacząco odbiegać od tych powszechnie przyjmowanych w naszej kulturze. W ten zakres wchodzić mogą również tzw. zachowania zawodowe. Konsekwencją może być nie tylko konieczność podejmowania pracy poniżej kwalifikacji, lecz także społeczne wykluczenie. MBK może pomóc w rozpoznaniu potencjału takich osób, jeśli, jak zakłada się w poradnictwie międzykulturowym, proces bilansu jest „oknem”, pozwalającym osobie radzącej się na rozpoznanie wartości kultury, do której przybyła, i „lustrem”, pozwalającym zrozumieć własne kulturowe uwarunkowania;
- aspiracje edukacyjne i zawodowe są kulturowo warunkowane (np. mniejszy szacunek do edukacji czy pracy) przy niskiej świadomości tych uwarunkowań. Odpowiednio przeszkolony doradca, wykorzystując MBK, może pomóc osobie radzącej się uzyskać autonomię decyzji edukacyjnych i zawodowych;
- poczucie zagubienia w nowej kulturze odbiera tej osobie edukacyjne i zawodowe sprawstwo. Identyfikacja własnych zasobów i praca nad własnym portfolio w pracy metodą MBK mogą stać się przestrzenią wzmocnienia sprawczości i kulturowej identyfikacji;
- nie satysfakcjonuje przebieg dotychczasowej kariery zawodowej w kraju przybycia, pragnie więc dokonać w niej zmian. MBK może doskonale sprawdzić się w rozpoznaniu możliwości stojących przed taką osobą.

Powyższe punkty ukazują, że praca Metodą Bilansu Kompetencji może przynieść duże korzyści wielu osobom, których pochodzenie kulturowe i kulturowa tożsamość są odmienne od kultury przyjmującej.

MBK zakłada zastosowanie narzędzi takich jak formularz aplikacyjny, wywiad biograficzny, wywiad behawioralny (z rozszerzonym modelem STAR) i karta bilansu kompetencji (Bodzińska-Guzik i in., 2015). Umożliwiają one nie tylko uchwycenie „powtarzających się wzorców zachowania występujących u danego kandydata”, lecz także pozwalają „dotrzeć do przekonań, wartości oraz postaw kandydata poprzez rozpoznanie różnych poziomów jego funkcjonowania i czynników wpływających na zachowanie” (Bodzińska-Guzik i in., 2015, s. 10). Widać zatem, że ich zastosowanie ma potencjał holistycznego oglądu sytuacji edukacyjnej, zawodowej i społecznej osoby radzącej się, łącznie z dotarciem do kulturowych uwarunkowań tej sytuacji. Jest to w międzykulturowym

poradnictwie zawodowym szczególnie istotne, ponieważ, jak zaznacza Drabik-Podgórna (2016), w tym rodzaju poradnictwa szczególnego znaczenia nabiera możliwość uchwycenia szerszych kontekstów społecznych, które mogą stać za konkretną sytuacją osoby radzącej się, np. dyskryminacji. Widać zatem, że tego rodzaju poradnictwo wymaga takich technik i metod, które w naturalny sposób pozwolą tym procesom społecznym się pojawić w toku pracy z osobą radzącą się. Mimo iż nie posiada ono wyjątkowych metod, odróżniających od innych rodzajów poradnictwa, zwykle zaleca się, by były to metody umożliwiające osobie radzącej się i doradcy wypracowanie możliwie szerokiego oglądu sytuacji (Fowler i Yamaguchi, 2020). Istotna jest w tym przypadku konieczność zapewnienia, by metody te mogły być stosowane w sposób elastyczny i by dopuszczały różne scenariusze przebiegu procesu poradnictwa. Kompleksowość MBK pozwala sprostać tego rodzaju postulatowi stawianemu w poradnictwie międzykulturowym.

Do istotnych elementów charakterystyki możliwości wykorzystania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym należy również fakt dostępności tej metody i braku konieczności długotrwałych szkoleń osób z niej korzystających. MBK, jako metoda biograficzna i narracyjna, pozwala na etycznie bezpieczne procesy poradnicze, a osobie radzącej się może dawać poczucie bezpieczeństwa, polegające na możliwości dzielenia się z doradcą tymi aspektami własnej biografii, którymi dzielić się chce, bez poczucia zagrożenia niechcianą ingerencją w życie osobiste i zawodowe. Z punktu widzenia międzykulturowej relacji jest to szczególnie istotne, ponieważ, jak wspomniano wcześniej, sposoby budowania tożsamości jednostek i ich funkcjonowania w grupach społecznych znacząco się różnią w różnych typach kultur.

Podsumowując tę część, warto zatem wskazać, że charakterystyka potencjału wykorzystania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym daje się ująć w kilka istotnych aspektów:

- jest to metoda wpisująca się we współczesne trendy widoczne w międzykulturowym poradnictwie zawodowym;
- holistyczne założenia MBK dają szansę na możliwie głęboki wgląd w kulturowe aspekty sytuacji edukacyjnej i zawodowej osoby radzącej się;
- z etycznego punktu widzenia MBK powinna zapewniać raczej bezpieczną przestrzeń do międzykulturowych relacji, z racji naczelnej zasady dobrowolności, na której się opiera (Bodzińska-Guzik i in., 2015). Poczucie bezpieczeństwa jest nader istotne nie tylko dla samej osoby radzącej się, lecz także dla doradcy, który taki proces prowadzi;
- z racji jakościowego charakteru metody zaletą staje się tu także brak konieczności długotrwałych szkoleń doradców. Skuteczność MBK w przypadku omawianego poradnictwa będzie wynikała bardziej z interkulturowych kompetencji doradców niż z samych założeń metody.

2.2. Podstawy stosowania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym

W tej części ekspertyzy omówione zostaną bardziej szczegółowe zagadnienia związane ze stosowaniem MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym. Część ta służy zatem pogłębieniu dotychczasowych analiz. Strukturę tej części wyznaczają standardowo przyjmowane w poradnictwie sposoby analizowania metod.

2.2.1. Zasady i założenia stosowania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym

Jak już wspomniano, w międzykulturowym poradnictwie zawodowym dąży się do stosowania takich metod, które niekoniecznie różnią się formami od metod stosowanych w innych rodzajach poradnictwa, ale są wysoko wrażliwe na konteksty społeczne i kulturowe. Z tego względu zasady wykorzystania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym nie tyle będą zasadami innymi niż te przyjęte w samej metodzie, ile będą te zasady uzupełniać i nieco inaczej rozkładać akcenty w procesie (np. na identyfikację kulturowych barier w procesie rozwoju kariery osoby radzącej się lub rolę stereotypów kulturowych w postrzeganiu zawodowego sukcesu). Celem tej części jest zatem nie tyle ufundowanie nowych zasad, ile zwrócenie uwagi na kwestie wyjątkowo istotne z punktu widzenia poradnictwa międzykulturowego.

W tabeli poniżej przedstawiono podstawowe zasady i założenia istotne dla MBK i międzykulturowego poradnictwa zawodowego. W przypadku MBK podstawą do identyfikacji przyjmowanych założeń był dostępny podręcznik do metody (Bodzińska-Guzik i in., 2015) oraz strona internetowa <https://mbk.ibe.edu.pl/o-metodzie-bilansu-kompetencji/>, wraz z dostępnym na niej podręcznikiem dla doradców.

Wybrane założenia związane z międzykulturowym poradnictwem zawodowym zostały zidentyfikowane na podstawie literatury przedmiotu.

Tabela 6

Kluczowe założenia i zasady stosowania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym;
źródło: opracowanie własne

	Założenia MBK	Dodatkowe założenia i zasady
Formularz aplikacyjny	czytelność, przejrzystość, dostępność językowa	● Formularz powinien być dostępny w językach innych niż język polski. ● Formularz powinien uwzględniać różne statusy mieszkaniowe, dane personalne, statusy obywatelstwa itd. ● Formularz warto uzupełnić o kraj pochodzenia i inne dane ułatwiające doradcy poznanie osoby radzącej się. ● Używane w formularzu pojęcia i terminy (np. kompetencja, kwalifikacja) powinny być prostym językiem wyjaśnione.
Wywiad biograficzny	Koncepcje psychologiczne człowieka: ● behawioralna ● poznawcza ● humanistyczna	● Biografie odzwierciedlają szersze procesy społeczne i kulturowe i mogą przy tym uwidaczniać największe napięcia społeczne czy dziejowe, jak np. wojny (Alheit, 2005). ● Sprawczość człowieka i jego tożsamość kulturowa kształtują się na styku tego, co w jego życiu społeczne i jednostkowe (Emirbayer i Mische, 1998). Identyfikacji wymagają zarówno społeczne, jak i indywidualne czynniki mające znaczenie dla edukacyjnego i zawodowego rozwoju jednostki. ● Systemy norm i wartości cenionych na rynku pracy różnią się w zależności od typów kultur (np. to, czy w danej kulturze ceni się skromność, ma znaczenie dla sposobów opisywania umiejętności i kompetencji). ● Sposoby budowania opowieści o własnym życiu różnią się w zależności od typów kultur (np. w kulturach kolektywistycznych jednostki mogą identyfikować siebie poprzez innych; w tzw. kulturach wysokiego kontekstu społecznego – głównie azjatyckich – komunikacja werbalna jest skromniejsza, używa się mniej słów). ● Doświadczenia biograficzne różnią się w zależności od etapu akulturacji (Chun i in., 2003). Należy mieć na uwadze ten istotny fakt.

	Założenia MBK	Dodatkowe założenia i zasady
Wywiad behawioralny	Koncepcje psychologiczne człowieka: ● behawioralna ● poznawcza ● humanistyczna	● Oczekiwane przez społeczeństwo, zgodne z jego normami i wartościami zachowania różnią się w zależności od typu kultury (np. niektóre kultury cenią bardziej inicjatywę jednostki, inne jej posłuszeństwo i zdolność do adaptacji). Osoby radzące się nie muszą mieć świadomości, jakie oczekiwania stawiane są w kulturze goszczącej. ● W sytuacji, w której osoba radząca się ma bardzo małe doświadczenie zawodowe ze względu na specyfikę rynku pracy w kraju, z którego pochodzi, warto sięgać po różne sytuacje i doświadczenia biograficzne z innych obszarów życia.
Formularz Identyfikowania Kompetencji	czytelność, przejrzystość, szczegółowość	● Kluczowego znaczenia nabierają kompetencje interkulturowe doradcy, tak by był w stanie dostrzec i podkreślić wartość różnych sposobów rozumienia świata i zdolności do funkcjonowania w nim i przekształcania go. ● Karta bilansu powinna być zarówno „lustrem”, w którym osoba radząca się może dostrzec swoje kompetencje i umiejętności, jak i „oknem”, w którym dostrzeże potencjał rozwojowy w poznawaniu kultury, do której przybyła.

Powyższa tabela wyraźnie ukazuje, że głównym założeniem i zasadą zastosowania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym jest jej poszerzenie o społeczny i kulturowy aspekt doświadczeń, zachowań, a więc i kompetencji oraz umiejętności osoby korzystającej ze wsparcia doradcy. W tym rodzaju poradnictwa ogromnego znaczenia nabierają zatem społeczne konteksty funkcjonowania osób radzących się, a co za tym idzie, wagę przywiązuje się do interkulturowych kompetencji doradców, będących osobami, które mają te sposoby funkcjonowania rozpoznać i wskazać ich wartość. Doradcy mogą zidentyfikować m.in. „zachowania niewerbalne, style komunikacji, wartości, rytuały interakcji, style rozwiązywania konfliktów, style poznawcze i uczenia się” (Deardorff, 2009, s. 256).

Kluczową kwestią jest również przebieg procesu akulturacji osoby radzącej się. Proces ten jest złożony i zasadniczo rozróżnia się cztery możliwe jego efekty:

- asymilację (również przymuszoną),
- separację kulturową,
- integrację,
- marginalizację (wobec każdej kultury – kultury pochodzenia i kultury przybycia) (Chun i in., 2003).

Pracując z osobą radzącą się, doradca może być w stanie rozpoznać, w stronę której akulturacji zmierza ta osoba. Nie ulega bowiem wątpliwości, że proces akulturacji ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania osoby pochodzącej z innej kultury na rynku pracy i w świecie edukacji. Wiadomo również, że często to właśnie zatrudnienie jest kluczowym czynnikiem decydującym o przebiegu procesu akulturacji. Widać więc, że pomiędzy zatrudnieniem a akulturacją dochodzi do relacji zwrotnej – często warunkują się nawzajem. Ważnym odkryciem w poradnictwie międzykulturowym jest również to, że istnieją związki między tym, jak jednostki się akulturują, a tym, jak dobrze się przystosowują do życia w nowej kulturze: często ci, którzy się integrują (definiowani jako zaangażowani zarówno w kulturę swojego dziedzictwa, jak i w szersze społeczeństwo), są lepiej przystosowani niż ci, którzy akulturują się, orientując się na jedną lub drugą kulturę (poprzez asymilację lub separację) lub na żadną z kultur (marginalizacja) (Sam i Berry, 2010). Doradca może być zatem w stanie dostrzec, jak przebiega akulturacja osoby radzącej się, ponieważ jest prawdopodobne, że wywiad biograficzny i behawioralny ukáže stosunek osoby radzącej się do kwestii kultury, z której się wywodzi, i kultury, do której przybył.

2.2.2. Założenia organizacyjne

Zastosowanie MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym wymaga przede wszystkim dostosowania metody do użycia w innych językach. Ponieważ jest to metoda oparta na budowaniu narracji przez osobę radzącą się, kwestie językowe stają się wręcz kluczowe. Sam język z kolei powinien być możliwie prosty, by umożliwić skuteczną komunikację. Należy przy tym pamiętać, że jeśli komunikacja ta będzie się odbywać w języku obcym i dla doradcy, i dla osoby radzącej się, warto wzbogacić metodę o wizualne formy, typu grafiki itd.

Jako że MBK jest metodą narracyjną i biograficzną, jej zastosowanie wymaga stworzenia atmosfery zaufania i spokoju, umożliwiających skupioną pracę międzykulturową. Sprzyjają temu nie tylko odpowiednieumeblowanie i oświetlenie pomieszczenia, lecz także brak osób postronnych, nieuczestniczących w procesie (Siarkiewicz, 2004).

2.2.3. Rola kompetencji interkulturowych doradcy

Z dotychczasowych analiz wyraźnie wynika, że w zastosowaniu MBK jako jednej z metod międzykulturowego poradnictwa zawodowego szczególnego znaczenia nabierają kompetencje interkulturowe doradcy, pozwalające mu na rozpoznanie i przygotowanie, wraz z osobą radzącą się, bilansu kompetencji. Kulturowo kompetentna praktyka poradnicza to „proces, w którym doradca, pracując z osobami należącymi do określonej rasy lub grupy etnicznej, zdobywa wiedzę na temat wartości kulturowych i tradycji swoich klientów oraz potrafi ocenić, zapewnić i monitorować interwencje odpowiednie kulturowo dla zróżnicowanej etnicznie grupy klientów” (Fong i Furuto, 2001, s. 10). Wyraźnie widać więc, że praktyka ta wymaga, jak już wspomniano

w pierwszej części ekspertyzy, zastosowania konkretnych zestawów wiedzy, umiejętności praktycznych oraz postaw i nastawień, określanych jako kompetencje interkulturowe.

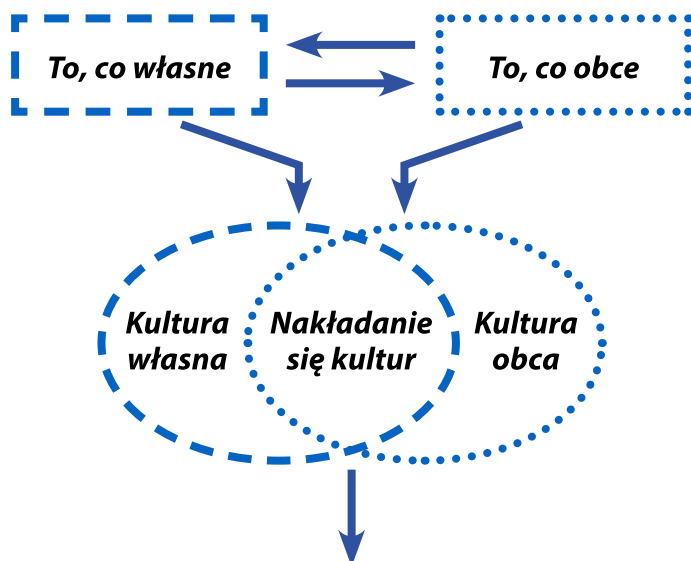
Rozwijanie kompetencji interkulturowych doradców, by mogli oni w pełni wykorzystywać walory MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym, może być zorganizowane wokół kilku istotnych kwestii:

- wspierania kształtowania się samoświadomości kulturowej doradców, która staje się podstawą wszelkich kroków w pracy z osobą radzącą się,
- rozwijania umiejętności komunikacji interkulturowej,
- szerzenia świadomości różnic kulturowych i modeli kulturowych bez stereotypizacji i przy podkreślaniu dynamiki rozwoju kultur,
- rozwijania umiejętności krytycznego myślenia, w tym umiejętności dostrzegania kulturowych podstaw zachowań edukacyjnych i zawodowych,
- zachęcania do elastyczności i adaptacji, w tym wspomnianej już w części pierwszej „kreatywnej niepewności”,
- dostosowywania sposobu rozwiązywania konfliktów do kultury,
- rozwijania umiejętności tworzenia bezpiecznego i inkluzywnego środowiska doradczego zarówno dla jednostek (w poradnictwie indywidualnym), jak i grup społecznych (w poradnictwie grupowym).

Ostatecznym celem jest rozwijanie przez doradców wiedzy, umiejętności i postaw społecznych, pozwalających im na dostrzeżenie zarówno podobieństw, jak i różnic kulturowych, mających znaczenie nie tylko dla przebiegu życia zawodowego i edukacyjnego osób radzących się, lecz także dla samego poradnictwa, tak by doradcy potrafili zaplanować i przeprowadzić dostosowany oraz wrażliwy kulturowo proces poradnictwa. Poniższy rysunek obrazuje te zależności. Jedną z nich jest fakt, że oprócz różnic kulturowych możliwe jest poszukiwanie części wspólnych, wspólnych wartości i podstaw działań. W procesie międzykulturowego poradnictwa, w którym wykorzystywana jest MBK, poszukiwanie płaszczyzny porozumienia z osobą radzącą się wywodzącą się z innej kultury nabiera szczególnego znaczenia, gdyż ostatecznie to integracja na rynku pracy (lub w edukacji) jest celem prowadzonych działań.

Rysunek 3

Model kompetencji interkulturowej (Thomas, 2005, s. 146, za: Kuchta, 2017)



Rysunek 3 ukazuje również, że z połączenia dwóch kultur wyłania się nowa jakość, na której osoba radząca się może budować swoją edukacyjną i zawodową tożsamość w kulturze, do której przybyła. Wsparcie doradcy w uświadomieniu sobie tej nowej jakości, a więc także niekoniecznie uświadamianych kompetencji, może znacząco pomóc osobie radzącej się w odnalezieniu się w nowej sytuacji edukacyjnej i zawodowej. By móc tego dokonywać, doradcy potrzebują rozwijać umiejętności interkulturowe.

2.2.4. MBK a kulturowa adaptacja narzędzi diagnostycznych

Adaptacja kulturowa odnosi się do procesu modyfikowania narzędzi tak, aby były ważne i rzetelne w różnych kontekstach kulturowych. Jest to proces wykorzystywany w szczególności w psychometrii⁴, szeroko rozumianym obszarze zdrowia psychicznego (Ortiz-Gutiérrez i Cruz-Avelar, 2018), edukacji (Brown i in., 2018) i innych obszarach, gdzie wykorzystuje się narzędzia służące diagnozom.

Proces kulturowej adaptacji rozpoczyna się zwykle od rozpoznania zakresu, w jakim adaptacja ma być dokonana, w tym konieczności tłumaczenia narzędzi oraz ich dostosowania lingwistycznego i kognitywnego. Dokonuje się również walidacji zawartości treściowej narzędzi oraz badań pilotażowych, mających ukazać, czy narzędzie jest gotowe do zastosowania (Berry i in., 1997).

W kontekście kulturowej adaptacji Metoda Bilansu Kompetencji, jako metoda jakościowa i narracyjna, a więc taka, w której to osoba diagnozowana decyduje o zakresie informacji, którymi się dzieli (zarówno w wywiadzie biograficznym, jak i behawioralnym), a także o spektrum języka,

⁴ <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-the-impact-of-cultural-adaptation-on-the-validity-of-psychometric-tests-in-diverse-populations-160552>

którym operuje, wymaga dostosowania językowego, w tym tłumaczeń. Kolejny raz na plan pierwszy wysuną się również interkulturowe kompetencje doradcy, w szczególności w wywiadzie behawioralnym – jedynie wysoka świadomość kulturowych podstaw zachowań jednostki, w tym kulturowych norm społecznych, pozwoli właściwie zidentyfikować kompetencje społeczne jednostki.

2.3. MBK w kolejnych fazach integracji kulturowej – założenia i wyzwania

W tej części ekspertyzy analizie poddany zostanie niezwykle istotny czynnik, nie tylko charakteryzujący przebieg samego procesu akulturacji i integracji społecznej osób wywodzących się z innych kultur, lecz także mogący mieć wpływ na przebieg procesów poradnictwa edukacyjnego i zawodowego, w tym bilansów kompetencji. Czynnikiem tym jest proces rozwoju tożsamości etnicznej i akulturacji, w tym w szczególności jego etapowość. Jak zaznaczają Sue i Sue (2016), rozwój tożsamości etnicznej/kulturowej osoby, która przybyła do innej kultury, przebiega w kilku istotnych etapach:

- etap konformizmu,
- etap dysonansu,
- etap oporu i zanurzenia,
- etap introspekcji,
- etap zintegrowanej świadomości (Sue i Sue, 2016).

Każdy z tych etapów charakteryzuje się nie tylko innymi emocjami, jakich doświadcza osoba przybyła do nowej kultury, lecz także innym stosunkiem do tego, czego doświadcza, do swojej kultury pochodzenia i kultury, do której przybyła. Ostatecznie oznacza to, że osoba taka buduje inne opowieści i narracje dotyczące swojego życia. Ma to zatem ogromne znaczenie dla wszystkich metod stosowanych w poradnictwie międzykulturowym, w tym w szczególności metod narracyjnych (Mohamadi i Isanejad, 2025). Doradcy powinni mieć świadomość tego znaczenia, ponieważ narracje te mogą (ale nie muszą!) w dużym stopniu odzwierciedlać etap, na którym znajduje się obecnie osoba radząca się. Warto dodać, że etapy te mogą dotyczyć wszystkich kontaktów międzykulturowych.

W tabeli poniżej przedstawiono typowe stany emocjonalne i procesy tożsamościowe towarzyszące poszczególnym etapom.

Tabela 7

Rozwój tożsamości etnicznej; źródło: opracowanie własne na podstawie Sue i Sue, 2016 oraz Hailemariam, 2023

Etap	Towarzyszące stany i emocje
Etap konformizmu	● euforia lub lęk (w zależności od powodu migracji) ● poczucie konieczności ułożenia podstawowych spraw życiowych, dominuje więc orientacja zadaniowa ● wszystko wydaje się nowe i ekscytujące lub przerażające i trudne do zniesienia (w zależności od powodu migracji) ● jednostka formułuje duże oczekiwania i spodziewa się poprawy własnego losu lub rozpacza (w zależności od powodu migracji) ● nowa kultura może wydawać się ciekawsza, a reguły życia społecznego bardziej zasadne
Etap dysonansu	● jednostka dostrzega różnice kulturowe i fakt, że nie wszystko w nowej kulturze jest idealne ● jednostka może kwestionować swoją tożsamość – nie wie, kim jest i z którą kulturą powinna się identyfikować ● dominują odczucia irytacji i frustracji ● pojawiają się emocje złości i buntu – osoba nie chce nieustannie dostosowywać się do nowej kultury, bo dostrzega w niej wiele wad i zauważa, że różni się mocno od osób wywodzących się z kultury, do której przybyła ● na tym etapie może również pojawić się depresja
Etap oporu i zanurzenia	● jednostka może odczuwać duży opór przed dominującą kulturą i silną identyfikację z kulturą własnego pochodzenia ● pojawiają się odczucia silnej identyfikacji z wartościami, które są typowe dla kultury pochodzenia ● jednostka może silnie identyfikować się z innymi, reprezentującymi inne grupy mniejszościowe i chętnie nawiązywać z nimi kontakty

Etap	Towarzyszące stany i emocje
Etap introspekcji	● jednostka zaczyna kwestionować psychologiczny koszt kierowania silnych uczuć wobec dominujących grup kulturowych ● jednostka pragnie skupić więcej energii na własnej tożsamości, jednocześnie szanując swoje grupy kulturowe ● jednostka dostosowuje perspektywę, zauważając, że nie wszystkie aspekty dominujących grup kulturowych – zarówno własnej grupy rasowej/kulturowej, jak i innych różnorodnych grup – są dobre lub złe ● jednostka może zmagać się z konfliktami lojalności w miarę poszerzania swojej perspektywy
Etap zintegrowanej świadomości	● jednostka rozwinęła bezpieczne, pewne dla siebie poczucie tożsamości rasowej/kulturowej ● jednostka staje się wielokulturowa ● jednostka utrzymuje dumę ze swojej tożsamości rasowej i dziedzictwa kulturowego ● jednostka często pomaga innym i doskonale rozumie procesy i trudności migracji ● jednostka dobrze rozumie, jak funkcjonować w nowej kulturze, nie tracąc przy tym własnego dziedzictwa kulturowego ● dominuje poczucie spełnienia

Jak wyraźnie ukazano w powyższej tabeli, proces rozwoju tożsamości kulturowej i etnicznej jest procesem dynamicznym, któremu towarzyszą różne stany emocjonalne i nastawienia do siebie samego i otaczającego świata. Wizje rzeczywistości i własnej w niej roli znacząco różnią się na poszczególnych etapach. Nietrudno zauważyć, że w tym procesie osoby radzące się mogą również w zupełnie inny sposób postrzegać nie tylko sam rynek pracy czy świat edukacji, lecz także własną w nim rolę, a przede wszystkim własny zakres kompetencji. Nabiera to szczególnego znaczenia w przypadku wywiadów mających na celu dokonanie bilansu kompetencji. Co więcej, etapy te mogą wyraźnie warunkować oczekiwania wobec życia, jakie formułuje osoba radząca się oraz sprawczość, jaką osoba ta w życiu rozwinęła.

Tabela poniżej ilustruje znaczenie etapów dla MBK poprzez ukazanie tylko przykładowych tendencji, które mogą (ale nie muszą!) wystąpić u osoby radzącej się.

Tabela 8

Przykładowe znaczenie etapów rozwoju tożsamości dla procesów poradnictwa wykorzystujących poszczególne techniki MBK; źródło: opracowanie własne

Etap	Formularz Aplikacyjny	Wywiad biograficzny	Wywiad behawioralny	Formularz Identyfikowania Kompetencji
Etap konformizmu	● nadmierne oczekiwania ● pełna gotowość do dostosowania się do nowej sytuacji	● akcentowanie chęci zmiany życia ● wiara w sukces lub opór	● chęć ukazania siebie jako osoby kompetentnej w wielu sytuacjach	rozpoznane i bogato udokumentowane kompetencje
Etap dysonansu	● negowanie potrzeby spotkań ● złość i frustracja na dokumentację i procesy administracyjne	● podkreślanie własnego niedostosowania kulturowego ● negowanie wartości nowej kultury	● ukazywanie, że sytuacje, w których osoba znajdowała się w przeszłości, były dla niej prostsze	trudności w realistycznym ujęciu kompetencji społecznych
Etap oporu i zanurzenia	● jasno zidentyfikowane cele i zadania	● silne podkreślanie wartości swojego dziedzictwa kulturowego ● negowanie wartości nowej kultury ● podkreślanie swojej odrębności kulturowej	● odczuwanie negatywnych emocji wobec doświadczeń zdobytych w nowej kulturze ● ukazywanie siebie w perspektywie swojego dziedzictwa	trudności w realistycznym ujęciu kompetencji społecznych
Etap introspekcji	● jasno zidentyfikowane cele i zadania	● silne dążenie do własnego rozwoju	● coraz bardziej realistyczny obraz przedstawianych sytuacji	rozpoznane i bogato udokumentowane kompetencje
Etap zintegrowanej świadomości	● jasno zidentyfikowane cele i zadania	● silne dążenie do własnego rozwoju ● akceptacja własnego pochodzenia i nowej kultury ● duże umiejętności zrozumienia kontekstów społecznych	● coraz bardziej realistyczny obraz przedstawianych sytuacji ● duże umiejętności rozumienia sytuacji komunikacyjnych i społecznych	rozpoznane i bogato udokumentowane kompetencje

Powyższa tabela nie ma służyć stereotypizacji zachowań na poszczególnych etapach budowania tożsamości kulturowej i etnicznej, lecz ma ukazywać, że na każdym z etapów wykorzystywania MBK w procesie międzykulturowego poradnictwa zawodowego doradca może napotkać różne wyzwania. Ich zrozumienie może pomóc doradcy wesprzeć osobę radzącą się w przejściu na kolejny etap. Warto zwrócić również uwagę na to, że świadomość przebiegu tego rodzaju procesów może pomóc doradcy odkryć, gdzie może tkwić sedno problemów osoby radzącej się w integracji na rynku pracy.

Należy także zauważyć, że świadomość przebiegu procesów budowania kulturowej i etnicznej tożsamości może być uznana za jedną z interkulturowych kompetencji doradcy.

2.4. MBK w diagnozie kompetencji interkulturowych – założenia i wyzwania

Jak już wielokrotnie podkreślono, kompetencje interkulturowe pełnią szczególną rolę w międzykulturowym poradnictwie zawodowym. Ich rozwinięcie wydaje się również niezbędne w przypadku wykorzystywania w nim MBK. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że specyfika MBK pozwala również na dokonywanie samego bilansu kompetencji międzykulturowych przy stosunkowo niewielkim dostosowaniu narzędzia, głównie w zakresie celów przeprowadzania całego bilansu i przy wzmocnieniu skupienia na interkulturowych kompetencjach osoby radzącej się. Należy przy tym pamiętać, że istnieje szereg narzędzi służących do tego rodzaju diagnoz⁵, wykorzystywanych w różnych dziedzinach i obszarach życia społecznego, np. w edukacji (Deardorff, 2006; Mardones i in., 2024), środowisku biznesowym i usługowym (Chen i in., 2024; Jerinic-Ivic i in., 2024) czy polityce⁶. Dostępne są narzędzia o różnym stopniu standaryzacji, przygotowywane przez różnorodne podmioty związane z międzynarodowymi środowiskami.

Narzędzie Intercultural Readiness Check⁷ stanowi przykład narzędzia zbudowanego na solidnej podstawie naukowej i międzynarodowej współpracy (Brinkmann i van Weerdenburg, 2014).

Oceniane w nim są:

- wrażliwość międzykulturowa, rozumiana jako stopień, w jakim respondent interesuje się innymi, tj. ich środowiskiem kulturowym, potrzebami i perspektywami, ich sposobem wyrażania się;
- budowanie zaangażowania, rozumianego jako stopień, w jakim respondenci aktywnie próbują wpływać na ich otoczenie społeczne, co jest związane z troską o budowanie relacji oraz integracją różnych ludzi i ich obaw;

⁵ Na przykład: <https://www.intercultures.pl/ocena-kompetencji-miedzykulturowych-intercultural-readiness-check/>

⁶ Na przykład: <https://rm.coe.int/intercultural-competences-for-technical-and-political-positions-in-loc/1680a061c5>

⁷ <https://www.intercultures.pl/ocena-kompetencji-miedzykulturowych-intercultural-readiness-check/>

- komunikacja międzykulturowa, rozumiana jako stopień, w jakim respondent aktywnie śledzi to, jak się komunikuje;
- zarządzanie niepewnością, rozumiane jako stopień, w jakim respondent patrzy na niepewność i złożoność międzykulturowych środowisk jak na szansę rozwoju osobistego⁸.

Najogólniej, w narzędziach służących do diagnozy interkulturowych kompetencji, jak widać na powyższym przykładzie, stosuje się raczej kompleksowe i dynamiczne podejście, zakładające, że kompetencje te mogą (i powinny) być rozwijane. Wyróżnia się aspekt kognitywny, afektywny i behawioralny, a także, co niezwykle istotne, grupowe aspekty tychże kompetencji (Jerinic-Ivic i in., 2024).

Powyższa krótka charakterystyka podejść przyjmowanych i stosowanych w narzędziach służących do diagnozy kompetencji interkulturowych pozwala zauważyć duży potencjał MBK do zastosowania w obszarze diagnoz kompetencji interkulturowych, z racji otwartego, narracyjnego charakteru metody. W tabeli poniżej przedstawiono najważniejsze akcenty, na jakie poszczególne etapy MBK powinny być nastawione, by możliwie holistycznie wesprzeć proces diagnozy/bilansu kompetencji interkulturowych.

Tabela 9

Cele MBK w diagnozie kompetencji interkulturowych

Narzędzie MBK	Cele i akcenty skoncentrowane na kompetencjach interkulturowych
Formularz aplikacyjny	zebranie wszystkich możliwych <u>informacji o formalnej edukacji</u> odbytej w różnych krajach, o <u>doświadczeniach zawodowych</u> i miejscach pobytu w różnych krajach i kulturach
Wywiad biograficzny	zebranie wszystkich możliwych informacji i dowodów wskazujących na <u>świadomość i wrażliwość kulturową oraz inne nastawienia i umiejętności</u> sprzyjające komunikacji międzykulturowej, w tym poznanie tożsamości kulturowej osoby radzącej się
Wywiad behawioralny	zebranie wszystkich możliwych informacji i dowodów wskazujących na <u>umiejętności sprzyjające komunikacji międzykulturowej</u> , w tym doświadczenia edukacyjne i zawodowe w międzykulturowych środowiskach
Formularz Identyfikowania Kompetencji	czytelne i przejrzyste <u>ukazanie kompetencji interkulturowych w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw społecznych</u>

Jak widać, charakterystyka wykorzystania MBK w diagnozie kompetencji interkulturowych polega w zasadzie wyłącznie na podkreśleniu profilu poszukiwanych informacji i specyficznym ukierunkowaniu pracy doradców. Należy podkreślić, że również w tym przypadku osoby

⁸ <https://www.intercultures.pl/ocena-kompetencji-miedzykulturowych-intercultural-readiness-check/>

prowadzące proces poradnictwa powinny rozwijać własne kompetencje interkulturowe, co pozwoli wesprzeć osobę radzącą się w procesie diagnozy poprzez np. umiejętne konkretyzowanie pytań i uszczegóławianie rozmów.

2.5. Ocena potencjału i barier stosowania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym

Dotychczasowe analizy pozwalają zauważyć, że MBK może mieć duży potencjał do zastosowania w międzykulturowym poradnictwie zawodowym, tkwiący m.in. w:

- zgodności założeń MBK ze współczesnymi trendami w zakresie międzykulturowego poradnictwa zawodowego. Jak wspomniano, współczesne poradnictwo poszukuje metod narracyjnych, pozwalających na wrażliwe kulturowo wsparcie osób radzących się. MBK wpisuje się w te poszukiwania;
- uniwersalności MBK – metoda ta pozwala na dużą elastyczność pod względem przyjmowanych celów bilansu kompetencji, jak i konkretnych sposobów przeprowadzania tych bilansów. Pozwala to na dostosowanie metody do potrzeb poradnictwa międzykulturowego, skupionego na rozwoju edukacyjnym i zawodowym jednostki;
- przejrzystości i czytelności metody, przy zachowaniu jej elastyczności – MBK może stanowić czytelną ramę poradnictwa, w którą doradca międzykulturowy włączy niezbędne dla procesu treści;
- holistycznym podejściu do kompetencji, opartym na założeniu *life-long* i *life-wide learning*, podkreślającym, że rozwój kompetencji następuje nie tylko na przestrzeni całego życia człowieka, lecz także w różnych sferach i obszarach tego życia. W poradnictwie międzykulturowym takie założenie nabiera szczególnego znaczenia z racji możliwych różnic w podejściu do edukacji, pracy, życia zawodowego, wartości itd. pomiędzy osobą radzącą się a kulturą, do której przybyła. Zastosowane podejście może pozwolić odkryć potencjał osób radzących się w obszarach, które bez tak holistycznego podejścia mogłyby zostać ukryte i nierozpoznane;
- potencjalnej dokładności i szczegółowości metody – MBK może pozwolić międzykulturowemu doradcy na szczegółowe i możliwie dogłębne poznanie potencjału osoby radzącej się, zatem może równocześnie wesprzeć ją w procesach podejmowania decyzji edukacyjnych i zawodowych.

Głównymi barierami dla stosowania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym mogą okazać się:

- konieczność dostosowania językowego narzędzia i fakt, że proces może odbywać się w języku obcym zarówno dla osoby radzącej się, jak i doradcy (np. w języku angielskim). Dla metod narracyjnych ma to szczególne znaczenie;

- konieczność stosowania MBK przez doradców mających wysoko rozwinięte kompetencje interkulturowe i analityczne. W dokumencie wielokrotnie podkreślano, że warunkiem satysfakcjonującego przebiegu procesu w poradnictwie międzykulturowym są kompetencje doradcy. Jest zatem wskazane, by doradcy przechodzili szkolenia w zakresie stosowania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym;
- czasochłonność procesu, który w przypadku międzykulturowego poradnictwa może być nawet dłuższy, niż się zwyczajowo zakłada.

Jak można zauważyć, potencjał zdaje się przewyższać bariery.

ZAKOŃCZENIE

W niniejszej ekspertyzie analizie został poddany potencjał stosowania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym. W tym celu najpierw wskazano charakterystykę międzykulturowego poradnictwa zawodowego, a następnie ukazano najważniejsze założenia i wskazania związane konkretnie z użyciem MBK. Jak starano się ukazać, MBK może stanowić wartościowe narzędzie w procesie poradnictwa międzykulturowego. Jej zastosowanie może pozwolić na lepsze zrozumienie osób radzących się oraz motywów kierujących ich zachowaniami edukacyjnymi i zawodowymi, poprzez zwrócenie uwagi na ich społeczne i kulturowe podłoże.

Niemniej jednak skuteczność wykorzystania MBK w międzykulturowym poradnictwie zawodowym zależy będzie głównie od kompetencji interkulturowych doradcy, co starano się wyraźnie podkreślić w ekspertyzie, oraz od rzetelności informacji oraz umiejętności analitycznych samej osoby radzącej się. Choć rola tej ostatniej nie była do tej pory wyraźnie podkreślana, nie należy o niej zapominać. Proces poradnictwa jest międzyosobowym spotkaniem (Kargulowa, 2004) i jego przebieg oraz efektywność zawsze będą zależne od wszystkich podmiotów w nim uczestniczących.

Międzykulturowe poradnictwo zawodowe powinno być, jak wspomniano w części pierwszej publikacji, zarówno „oknem”, jak i „lustrem” – nie tylko dla samej osoby radzącej się, lecz także dla doradcy, który ma w tym procesie możliwość przyglądania się również swojej własnej kulturze i kulturowej tożsamości. MBK może stanowić wartościową ramę dla „lustra” i „okna”.

Bibliografia

Alheit, P. (2005). Stories and structures: An essay on historical times, narratives and their bidden impact on adult learning. *Studies in the Education of Adults*, 37(2), 201–212.

<https://doi.org/10.1080/02660830.2005.11661517>

Arredondo, P., Zapata, A. L., Delgado-Romero, E. A., Gallardo-Cooper, M. (2014). *Culturally responsive counseling with Latinas/os*. American Counseling Association.

<https://doi.org/10.1002/9781119221609>

Arulmani, G., Bakshi, A. J., Flederman, P., Watts, A. G. (2011). Editorial. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 11(2), 61–64. <https://doi.org/10.1007/s10775-011-9204-5>

Athanasou, J. A., Perera, H. N. (red.). (2019). *International Handbook of Career Guidance*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6>

Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Pandey, J. (1997). *Handbook of cross-cultural psychology* (2nd ed). Allyn and Bacon.

Bilon A. (2013). *Poradnictwo kariery w Holandii – założenia, organizacja, perspektywy aplikacji w Polsce*. https://www.academia.edu/97841444/Poradnictwo_kariery_w_Holandii
[za%C5%82o%C5%BCenia organizacja perspektywy aplikacji w Polsce](https://www.academia.edu/97841444/Poradnictwo_kariery_w_Holandii)

Bilon, A. (2013). Współczesne tendencje w badaniach poradnictwa kariery. *Studia Poradoznawcze*, 2, 42–63. <https://doi.org/10.34862/SP.2013.2>

Bilon, A., Kargul, J. (2012). Społeczno-kulturowe konteksty definiowania roli doradcy. *Studia Poradoznawcze*, 1, 85–109. <https://doi.org/10.34862/SP.2012.5>

Bodzińska-Guzik E., Gmaj I., Grzeszczak J., Leyk A. (2015). *Metoda bilansu kompetencji*. Instytut Badań Edukacyjnych.

Bright, J. E. H., Pryor, R. G. L. (2005). The Chaos Theory of Careers: A User's Guide. *The Career Development Quarterly*, 53(4), 291–305. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2005.tb00660.x>

Brinkmann, U., van Weerdenburg, O. (2014). *Intercultural readiness*. Palgrave Macmillan.

Brown, C., Maggin, D. M., Buren, M. (2018). Systematic Review of Cultural Adaptations of School-based Social, Emotional, and Behavioral Interventions for Students of Color. *Education and Treatment of Children*, 41(4), 431–456. <https://doi.org/10.1353/etc.2018.0024>

Chen, H.-C., Russell, J., Brunger, C. L., Monson, N., Jensen, F. B. (2024). Revision and Psychometric Testing of the Intercultural Competence Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 32(1), 58–68. <https://doi.org/10.1891/JNM-2022-0004>

- Chun, K. M., Organista, P. B., Marín, G. (red.). (2003). *Acculturation: Advances in theory, measurement, and applied research* (1st ed). American Psychological Association.
- Cieślukowska, D., Paszkowska-Rogacz, A. (red.). (2006). *Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe*. Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- Deardorff, D. K. (red.). (2009). *The Sage handbook of intercultural competence*. Sage.
- Drabik-Podgórna, V. (2016). Multicultural Career Counselling: Helping Minority Groups. *Czech-Polish Historical and Pedagogical Journal*, 8/1, 136–144.
- Emirbayer, M., Mische, A. (1998). 'What is agency?'. *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023.
- Eurofound (2016). *Approaches to the labour market integration of refugees and asylum seekers*. Publications Office of the European Union. Euroguidance Conference, Vienna, Austria.
- European Parliament (2020). *Exploring migration causes: why people migrate*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20200624STO81906/exploring-migration-causes-why-people-migrate>
- Fejes, A., Chamberland, M., Sultana, R. G. (2022). Migration, educational and career guidance and social inclusion. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 22(2), 347–361. <https://doi.org/10.1007/s10775-021-09493-0>
- Flores, L. Y., Heppner, M. J. (2002). Multicultural Career Counseling: Ten Essentials for Training. *Journal of Career Development*, 28(3), 181–202. <https://doi.org/10.1177/089484530202800304>
- Fong, R., Furuto, S. (red.). (2001). *Culturally competent practice: Skills, interventions, and evaluations*. Allyn & Bacon.
- Fowler, S. M., Yamaguchi, M. (2020). An Analysis of Methods for Intercultural Training. W: D. Landis, D. P. S. Bhawuk (red.), *The Cambridge Handbook of Intercultural Training* (4. wyd., s. 192–257). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108854184.008>
- Hailemariam, D. (2023). *Skills for the Future. Career Guidance in Times of Migration*.
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. (1997). Response to Geert Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149–159. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(96\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(96)00042-9)

- Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1040>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2007). *Kultury i organizacje: Zaprogramowanie umysłu* (Wyd. 2 zm). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hogan, C. (2007). *Facilitating multicultural groups: A practical guide*. Kogan Page.
- Honneth, A. (1996). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts* (1st MIT Press ed). MIT Press.
- Hyvärinen, M. (2010). Revisiting the Narrative Turns. *Life Writing*, 7(1), 69–82. <https://doi.org/10.1080/14484520903342957>
- Jerinic-Ivic, Z., Loufrani, S., Elidrissi, D. (2024). Intercultural competence in the context of intercultural service encounters: A multilevel and dynamic approach. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.08.010>
- Journal of Multicultural Counseling and Development*
- Kargulowa, A. (2004). *O teorii i praktyce poradnictwa: Odmiany poradoznawczego dyskursu: podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuchta J. T. (2017). Kształcenie kompetencji interkulturowych w wybranych podręcznikach do nauki języka polskiego jako obcego. *Roczniki Humanistyczne*, tom LXV, zeszyt 10.
- Launikari, M. (red.). (2005). *Multicultural guidance and counselling: Theoretical foundations and best practices in Europe*. Centre for International Mobility CIMO [u.a.].
- Luzzo, D. A. (1993). Ethnic Differences in College Students' Perceptions of Barriers to Career Development. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 21(4), 227–236. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1912.1993.tb00233.x>
- Mardones, T. D. C., Paulet, M. F., Ortiz, J. E., Díaz, E., Romero, M. (2024). Instrument to Evaluate Intercultural Competence in Pedagogy Students. *Education Sciences*, 14(4), 381. <https://doi.org/10.3390/educsci14040381>
- Martin, L., Gao, J., Köhler, T., Zhao, Y. (2024). The interplay of multicultural and career identity development. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(8), 1577–1601. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2317726>
- Meighan, R. (1993). *Socjologia edukacji*. Wydawnictwo Naukowe UMK.

- Minta, J. (2003). Dramaturgia sytuacji poradniczej w doradztwie i poradnictwie „usługowym”. *Adult Education Discourses*, 4. <https://doi.org/10.34768/dma.vi04.339>
- Mohamadi, A., Isanejad, O. (2025). Cultural adaptation in psychotherapy and counseling: A review of models and methods. *Journal of Psychological Science*, 24(145), 45–62. <https://doi.org/10.52547/JPS.24.145.45>
- Ortiz-Gutiérrez, S., Cruz-Avelar, A. (2018). Translation and Cross-Cultural Adaptation of Health Assessment Tools. *Actas Dermo-Sifiliográficas (English Edition)*, 109(3), 202–206. <https://doi.org/10.1016/j.adengl.2018.02.003>
- Özgüzel, C., Edo, A. (2023). Immigration and employment dynamics in European regions. *OECD Regional Development Papers*, No. 52, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a20155a2-en>
- Patton, W., McMahon, M. (2017). The Systems Theory Framework of Career Development. W: J. P. Sampson, E. Bullock-Yowell, V. C. Dozier, D. S. Osborn, J. G. Lenz (red.), *Integrating Theory, Research, and Practice in Vocational Psychology: Current Status and Future Directions*. Florida State University Libraries. <https://doi.org/10.17125/svp2016.ch4>
- Ribeiro, M. (2022). *Constructing contextualised theories in career guidance and counselling – A North-South intercultural dialogue*.
- Sam, D. L., Berry, J. W. (2010). Acculturation: When Individuals and Groups of Different Cultural Backgrounds Meet. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 472–481. <https://doi.org/10.1177/1745691610373075>
- Savickas, M. L. (2003). Advancing the Career Counseling Profession: Objectives and Strategies for the Next Decade. *The Career Development Quarterly*, 52(1), 87–96. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2003.tb00631.x>
- Siarkiewicz, E. (red.). (2004). *Niejednoznaczność poradnictwa*. Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Siarkiewicz, E., Słowik, A., Bilon-Piórko, A. (2021). Poradnictwo w międzynarodowym środowisku zróżnicowanym kulturowo na łamach „Studiów Poradniczych/Journal of Counsellogy”. *Studia Poradnicze/Journal of Counsellogy*, 10, 101–115. <https://doi.org/10.34862/SP.2021.6>
- Statistica (2025). *Immigration to Poland for temporary stay from 2020 to 2023, by country of origin*. <https://www.statista.com/statistics/957381/poland-immigration-by-country-of-origin/>
- Sue, D. W., Sue, D. (2016). *Counseling the culturally diverse: Theory and practice* (Seventh edition). Wiley.

Sue, D. W., Sue, D., Neville, H. A., Smith, L. (2019). *Counseling the culturally diverse: Theory and practice* (Eighth edition). John Wiley & Sons, Inc.

Sultana, R. G. (2017). Career guidance in multicultural societies: Identity, alterity, epiphanies and pitfalls. *British Journal of Guidance & Counselling*, 45(5), 451–462.

<https://doi.org/10.1080/03069885.2017.1348486>

Szumigraj, M. (2011). *Poradnictwo kariery: Systemy i sieci*. Wydawnictwa Akademickie Oficyna Wydawnicza Łośgraf – Wiesław Łoś.

UNESCO (2013). *Intercultural competences: conceptual and operational framework*.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219768>

Zyzik, R., Baszczak, Ł., Rozbicka, I., Wielechowski, M. (2023). *Refugees from Ukraine in the Polish labour market: opportunities and obstacles*. Polish Economic Institute.

Aneks – przykłady głównych założeń w pracy z wykorzystaniem Metody Bilansu Kompetencji

W tabeli poniżej przedstawiono dwie przykładowe narracje osób chcących dokonać bilansu kompetencji. Narracje te różnią się, ponieważ osoby te są na różnych etapach rozwoju tożsamości etnicznej.

Osoba	Andrij	Natalia
Etap	Etap konformizmu kulturowego	Etap dysonansu
Charakterystyka	Andrij, 28-letni inżynier IT, od dwóch lat mieszka w Polsce i czuje się tu coraz bardziej pewnie. Na początku miał trudności z odnalezieniem się w nowym środowisku, ale nauczył się języka i dostosował do polskich standardów komunikacji. W pracy przyjął styl, który dobrze wpisuje się w lokalne oczekiwania – unika konfliktów, jest uprzejmy i dostosowuje swoje zachowanie do norm społecznych. Czasem jednak czuje, że w tym procesie trochę zatracił siebie.	Natalia, 32-letnia nauczycielka z Ukrainy, od roku mieszka w Polsce. Przyjechała tu po wybuchu wojny, licząc na stabilizację i możliwość dalszego rozwoju zawodowego. Początkowo była pełna entuzjazmu, ale z czasem zaczęła dostrzegać trudności. Mimo że zna podstawy języka polskiego, ma problem z nawiązywaniem bliższych relacji z Polakami. Czuje, że jej ukraińska mentalność i sposób komunikacji różnią się od lokalnych norm. Nie rozumie niektórych zasad panujących w miejscu pracy, a jej dotychczasowy styl bycia bywa odbierany jako zbyt bezpośredni.
Przykładowa wypowiedź	„Chciałbym sprawdzić moje kompetencje społeczne, bo czuję, że w pełni dostosowałem się do nowego środowiska, ale nie jestem pewien, czy to nadal jestem ja. Z jednej strony wiem, że radzę sobie dobrze, ale z drugiej – czasem mam wrażenie, że gram kogoś, kim nie jestem. Chciałbym znaleźć równowagę między tym, co jest dla mnie naturalne, a tym, co jest wymagane w nowym kraju”.	„Czasami mam wrażenie, że cokolwiek zrobię, to i tak nie pasuję. W Ukrainie byłam osobą towarzyską, łatwo nawiązywałam kontakty, a tutaj... czuję się, jakbym była niewidzialna. W pracy staram się angażować, ale nie wiem, czy to, co robię, jest odbierane dobrze. Chcę lepiej zrozumieć, jakie mam kompetencje społeczne i jak mogę je dopasować do tego, co tutaj jest uznawane za normę”.
Cele procesu	- bilans kompetencji z naciskiem na pomoc w odzyskaniu autentyczności, bez rezygnacji z umiejętności dostosowania się. Doradca powinien pomóc mu znaleźć równowagę między integracją a zachowaniem własnej tożsamości; - identyfikacja obszarów, w których Andrij może być bardziej sobą, zachowując jednocześnie skuteczność w polskim środowisku pracy.	- bilans kompetencji z naciskiem na wsparcie w adaptacji i zrozumienie nowego środowiska, aby przestała czuć się wyobcowana i nauczyła się skutecznie komunikować. Doradca powinien skupić się na normalizacji jej doświadczeń, diagnozie kompetencji społecznych i budowaniu strategii komunikacyjnej; - rozmowa o jej dotychczasowych sukcesach społecznych i zawodowych – podkreślenie mocnych stron. - analiza sytuacji, w których czuje się niezrozumiana – co może być źródłem problemu?

W tabeli ukazano, że cele bilansu kompetencji znacząco różnią się w obu przypadkach, choć nie zawsze cele te będą od razu dla doradcy widoczne. Natalia potrzebuje bilansu m.in. dlatego, że może on pomóc jej w adaptacji i zrozumieniu różnic kulturowych, zaś Andrij potrzebuje bilansu również po to, by odzyskać autentyczność zawodową i życiową. Świadczą o tym wypowiedzi obu osób. Uwidaczniają one bowiem pewną specyfikę pracy metodami narracyjnymi – dzięki skupieniu na tym, jakie znaczenia nadawane są konkretnym faktom i wydarzeniom życiowym, wykraczają poza czysto formalne kwestie związane z edukacją, rynkiem pracy i kompetencjami.

W tabeli poniżej przedstawiono charakterystykę pracy z Natalią i Andrijem.

Etap	Andrij – przykładowe pytania	Natalia – przykładowe pytania
Formularz aplikacyjny	standardowy	standardowy
Wywiad biograficzny	• Jak wyglądał Twój proces adaptacji? Co było dla Ciebie najtrudniejsze? • Czy świadomie zmieniłeś swój sposób komunikacji i zachowania? Jeśli tak, to w jaki sposób? • Czy masz poczucie, że w pracy musisz się inaczej zachowywać, niżbyś chciał? • Czy są sytuacje, w których czujesz, że nie jesteś sobą?	• Co było dla Ciebie największym wyzwaniem po przyjeździe do Polski? • Jak czujesz się w polskim środowisku pracy? Co sprawia Ci trudność w kontaktach zawodowych? • Czy masz poczucie, że Twoje kompetencje społeczne są inaczej odbierane tutaj niż w Ukrainie? W jaki sposób? • Czy zdarza Ci się unikać kontaktów społecznych z powodu obawy przed niezrozumieniem?
Wywiad behawioralny	• Jakie aspekty Twojej komunikacji uważasz za swoje mocne strony? • Czy masz sytuacje, w których unikasz wyrażania własnego zdania ze względu na dostosowanie się do nowej kultury? • Czy w Twoim otoczeniu są osoby, z którymi możesz być w pełni sobą?	• Jak radzisz sobie w sytuacjach, gdy nie wiesz, jak się zachować? • Jak oceniasz swoje umiejętności komunikacyjne w nowym środowisku? • W jakich sytuacjach czujesz się najbardziej pewna siebie? • Jakie masz strategie nawiązywania nowych znajomości w Polsce?
Formularz Identyfikowania Kompetencji	standardowy	standardowy

W powyższej tabeli ukazano tylko przykładowe pytania, jakie można zastosować w kolejnych etapach bilansu kompetencji. Ich odmienny charakter w przypadku tych dwóch osób wynika z tego, że w odmienny sposób postrzegają one swoje kompetencje, doświadczając procesu akulturacji i budowania etnicznej tożsamości. Procesy te mają ogromne znaczenie dla przebiegu bilansu – cały bagaż związany z akulturacją znika w poradnictwie, które nie jest poradnictwem wielokulturowym.

Doradca pracujący z Natalią i Andrijem może zauważyć, że Natalia może (lecz nie musi!) wykazywać tendencję do negatywnego postrzegania zarówno swoich kompetencji, jak i świata pracy, w którym obecnie partycypuje, wykazując przy tym tendencję do wartościowania i postrzegania kultury przybycia przez pryzmat kultury pochodzenia. Z kolei Andrij może wykazywać tendencję do dużej fascynacji nową kulturą i próbować na siłę się do niej dostosować. Być może będzie chciał pokazywać, że jego kompetencje są uniwersalne, przez co może mieć trudność z dostrzeżeniem wartości kompetencji, które rozwinął w kulturze pochodzenia. Oboje potrzebują od doradcy wsparcia w uznaniu całości ich doświadczeń zdobytych poza kulturą, do której przybyli. Ważne jest wspieranie ich poczucia sprawstwa. Oboje skorzystają również na podkreśleniu wagi sieci kontaktów, które mogą w nowej kulturze budować.

Doradca pracujący z Natalią i Andrijem powinien pamiętać, że:

- sposób, w jaki postrzegają siebie, świat pracy i w jaki podejmują decyzje zawodowe, jest kształtowany kulturowo;
- zarówno Natalia, jak i Andrij doświadczają stresu związanego z akulturacją, nawet jeśli Andrij w ogóle o nim nie wspomina;
- rozwój tożsamości zawodowej jest w ścisłym związku z rozwojem tożsamości wielokulturowej. Oznacza to, że Andrij i Natalia mogą w bardzo różny sposób wyrażać gotowość do refleksji nad tymi tożsamościami. Martin i inni (2024) wyróżnili kilka rodzajów relacji pomiędzy tymi dwiema tożsamościami, a w związku z tym – trzy typy ludzi. Doradca pracujący z Natalią i Andrijem może zauważyć, że są oni bliscy któremuś z następujących typów:
 - typ zarządcy – ten typ ludzi wykorzystuje swoją tożsamość kulturową do budowania tożsamości zawodowej, a tożsamość zawodową – do budowania tożsamości kulturowej. Jest to typ ludzi mocno skupiony na osiągnięciach. W trakcie bilansu kompetencji osoby te raczej łatwo wykorzystują doświadczenia i identyfikują kompetencje;
 - typ „żeglujący” – ten typ ludzi w niewielkim stopniu eksploruje swoją tożsamość kulturową. W trakcie bilansu może z niechęcią odnosić się do kwestii kultury pochodzenia;
 - typ walczący – u tych osób pojawiają się trudności z integracją tożsamości zawodowej i tożsamości kulturowej. W trakcie dokonywania bilansu widoczne mogą być zmagania albo z każdym rodzajem tożsamości. Może to skutkować trudnościami w identyfikacji kompetencji (Martin i in., 2024);
- w przypadku problemów językowych osoby radzącej się doradca powinien wspierać się metodami wizualnymi, grafikami czy choćby prostymi definicjami używanych pojęć i terminów;
- bilans kompetencji każdej z osób może być procesem trwającym przez kilka spotkań.