

RAPORT O1

Analiza porównawcza zagrożeń występujących w organizacjach wielokulturowych

WPROWADZENIE

Raport dotyczy rezultatów intelektualnych (O1) - Zagrożenia kulturowe w organizacjach wielokulturowych. Zrozumienie systemów wartości kulturowych różnych kultur jest kluczowym czynnikiem w przewidywaniu zachowania personelu w określonym środowisku biznesowym. Wiele badań naukowych potwierdziło wpływ kultury na komunikację między organizacjami i jej wpływ na operacje biznesowe, jednak żadne badanie nie próbowało mierzyć i oceniać ryzyka kulturowego, które może mieć wpływ na efektywność pracy pracowników na różnych poziomach – zarówno kierowniczych, jak i pracowników niższego szczebla.

PRZEDMIOT ANALIZY

Celem badania było zidentyfikowanie zagrożeń, które mogą wystąpić w środowiskach wielokulturowych w różnych krajach i porównanie tych zagrożeń w oparciu o raporty zebrane od partnerów. Cel ten został osiągnięty poprzez analizę dostarczonych danych. Celem analizy było również zbadanie, w jaki sposób umiejętności komunikacji międzykulturowej wpływają na różne rodzaje ryzyka kulturowego.

Wszyscy partnerzy zebrali krótkie podsumowania, w tym rozpoznanie i analizę ryzyk, które mogą wystąpić w środowiskach wielokulturowych z perspektywy ich krajów. Streszczenia te zostały przeprowadzone przy użyciu takich metod jak: przegląd literatury, analiza dokumentów, studium przypadku, wywiady z kadrą kierowniczą z organizacji wielokulturowych. Ze względu na liczbę partnerów analizę przeprowadzono metodą blokową.

ZIDENTYFIKOWANE RODZAJE RYZYKA ORAZ ZACHOWANIA Z NIMI ZWIĄZANE

Wielka Brytania - Uniwersytet w Coventry rozpoznał następujące zachowania, które mogą powodować ryzyko w organizacjach wielokulturowych: równowaga między pracą indywidualną i grupową w oparciu o kulturę kraju faworyzującą indywidualizm lub kolektywizm; bariera językowa (dotycząca używania idiomów, które nie zawsze mają to samo znaczenie w dosłownym tłumaczeniu na inne języki); mały lub duży dystans władzy; postrzeganie płci (w oparciu o różne kultury może różnić się sposób, w jaki ludzie traktują lub oczekują traktowania od innych); budowanie zaufania (różnice w kulturze mogą wpływać na sposób, potrzebny czas i łatwość lub trudność w zdobywaniu

zaufania innych osób w tej samej organizacji), perspektywy międzypokoleniowe (mogą pojawić się problemy z młodszą kadrami, która może być postrzegana jako niedojrzała; młodszy pracownicy mogą mieć również inne wartości etyczne w pracy). Zgodnie z CIPD, różnego rodzaju uprzedzenia nadal występują w miejscu pracy, co wiąże się z dyskryminacją - to z kolei wiąże się z negatywnymi skutkami dla pracowników. Wiele aspektów przyczynia się do nierówności, m.in. brakuje kobiet na stanowiskach kierowniczych oraz negatywnie postrzegane są osoby niepełnosprawne ubiegające się o pracę. Czynniki utrzymujące nierówność rozpoczynają się już w pierwszym „punkcie kontaktowym” cyklu życia pracownika – dostęp do miejsc pracy. Ocena wyników efektywności pracy dla różnych grup może być inna, z uwagi na uprzedzenia. Przez cały cykl życia pracownika uprzedzenia i stygmatyzacja mogą wpływać na doświadczenie jednostki w pracy, a badania rzucają światło na bariery, z jakimi borykają się takie osoby.

Włochy - Według Training2000 ryzyko kulturowe w organizacjach wiąże się z następującymi czterema zidentyfikowanymi obszarami: komunikacja (ludzie z różnych kultur różnią się w zależności od treści komunikacji i jej stylu, a także mogą wystąpić zagrożenia związane z kwestiami językowymi), budowanie zespołu (niektóre kultury są indywidualistyczne, a ludzie chcą pracować samodzielnie; inne kultury cenią współpracę w ramach innych zespołów lub między nimi), czas (różne postrzeganie czasu może powodować nieporozumienia w miejscu pracy, zwłaszcza jeśli chodzi o harmonogram i terminy), harmonogramy (na pracę organizacji mogą mieć wpływ wydarzenia kulturalne i religijne, w których biorą udział pracownicy z różnych kultur, np. inny termin świąt Bożego Narodzenia w różnych odłamach chrześcijaństwa). Zdolność do skutecznej interakcji z ludźmi z różnych kultur zależy od świadomości własnego światopoglądu kulturowego, znajomości innych praktyk kulturowych i światopoglądów, tolerancyjnych postaw wobec różnic kulturowych i umiejętności międzykulturowych. Problemy związane z budowaniem zespołu mogą być bardziej problematyczne, ponieważ zespoły składają się z ludzi zarówno z kultur indywidualistycznych i kolektywistycznych.

Cypr - DIPA Business Solutions Ltd wymieniła następujące ryzyka: ryzyko budowania zespołu, ryzyko podziału zespołu, ryzyko przywództwa zespołu, ryzyko zmiany dynamiki w firmie/ organizacji, ryzyko izolacji, religii, różnic zorientowanych na płeć, komunikacji, inaczej wyrażanych emocji, różne zachowania kulturowe w kwestii zarządzania czasem, niezrozumienie oczekiwań i ostatnie, ale nie mniej ważne, zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa. W zespołach wielokulturowych, wraz ze wzrostem różnorodności kulturowej, mogą wystąpić procesy porównywania społecznego i klasyfikacji jednostek. Procesy te stworzą indywidualne zachowania, a zachowania te mogą podzielić zespół na grupy oparte na rasie, płci, etyce, ideologii lub inne oparte na sztucznie utworzonych podgrupach społecznych wewnątrz jednej organizacji. Izolacja może nastąpić na dwa sposoby: izolacja „pracownika innego kulturowo” przez innych pracowników, lub samoizolacja takiego pracownika (np. nieuczestniczenie w wydarzeniach wewnątrz organizacji) przez „odmienność kulturową”. Ryzyko komunikacyjne dzieli się również na dwa

rodzaje: niejęzykowy (na przykład, nieporozumienia między pracownikami poprzez błędne odczytywanie zachowań lub gestów) i językowy.

Polska - Instytut Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu zidentyfikował następujące ryzyka: indywidualizm i kolektywizm, zmniejszone morale pracowników, nieporozumienia językowe i brak jasności w komunikacji, niezamierzone obrażenie innego pracownika, opóźnienia projektu, odmienna interpretacja tych samych sytuacji, etnocentryzm, spadek wydajności, nasilone braki w podstawowych potrzebach pracowników, stereotypy, tworzenie podgrup, rotacja personelu, bierny opór i poczucie wstydu. W szczególności pracownicy kierujący się uprzedzeniami i stereotypami są narażeni na ryzyko formułowania swoich poglądów za pomocą założeń, które mogą pojawić się lub zostać nieświadomie aktywowane poprzez „bodźce wyzwajające”. Ludzie z innych kultur mają różne podejścia do stylu pracy, na przykład wolą pracować samodzielnie, gdy inni współpracują w zespole. Ryzyko komunikacyjne jest również widoczne w polskich organizacjach i jest podzielone na dwie części: językowe i niejęzykowe. W wielu organizacjach międzynarodowych mających swoje oddziały w Polsce zauważono, że organizacje te starają się wdrażać różne rozwiązania bez uwzględnienia polskiej specyfiki, co może prowadzić do spadku wydajności całej organizacji.

Łotwa - „Safe Shelter House” rozpoznał następujące zagrożenia i wyzwania w komunikacji międzykulturowej: różne style komunikacji (różnice można znaleźć nawet w obrębie jednej kultury, w zależności od osobowości, pochodzenia społecznego, wykształcenia i innych czynników), różne podejście do sytuacji konfliktowych (niektórzy ludzie otwarcie rozwiązują konflikty, kiedy inni próbują uniknąć potencjalnych wybuchów konfliktu w jak największym stopniu), odmienne podejście do realizacji zadań (może być związane z dostępnością zasobów i motywacji oraz innym zrozumieniem taktyki niezbędnej do osiągnięcia celu), odmienne podejście do otwartości (pokazywanie różnych emocji może być postrzegane jako przejaw złych manier i słabości, podczas gdy inne emocje mogą być okazywane raczej swobodnie), różne sposoby zdobywania wiedzy (sposób, który jest powszechny i akceptowany w jednej kulturze, może wydawać się niezrozumiały lub nieodpowiedni dla innych kultur), inna percepcja / stosunek do czasu i miejsca (kraje zachodniego kręgu kulturowego postrzegają czas jako ilościowy, mierzalny i patrzą na niego z perspektywy liniowej; stosunek innych kultur do czasu może opierać się na innym postrzeganiu), komunikacji niewerbalnej (pochodzenie kulturowe determinuje nacisk na środki komunikacji werbalnej i niewerbalnej).

WNIOSKI

Wszyscy partnerzy zgadzają się, że ryzyko kulturowe występuje w organizacjach wielokulturowych w ich krajach. Na podstawie dostarczonych danych można stwierdzić, że w zdecydowanej większości ryzyko było podobne. Przede wszystkim ryzyko może być spowodowane innym podejściem do stylu pracy związanego z kulturą: indywidualizm vs. kolektywizm lub mały dystans władzy vs. Duży dystans władzy. Każdy partner w swojej analizie wskazał ryzyko komunikacyjne, które stanowiło dużą część.

Komunikacja jednak jest bardzo szerokim pojęciem, które obejmuje zarówno zagadnienia językowe (np. bariera językowa, nieporozumienia wynikające ze stosowania idiomów), jak i kwestie niejęzykowe (np. kultura niskokontekstowa / wysokokontekstowa).

Wskazanie różnych rodzajów ryzyka w różnych organizacjach wielokulturowych miało również wyjaśnić, czy ryzyko jest związane tylko z wydajnością pracy, czy też z aspektami społecznymi, np. wykluczenie społeczne w środowisku pracowników. Analizując dane zebrane przez partnerów można zauważyć, że ryzyko związane jest zarówno ze skutecznością pracy, jak i aspektami społecznymi. Te związane z aspektami społecznymi mogą powodować tworzenie się podgrup wykluczających ludzi z innych kultur. To wyłączenie może wynikać z podstawowych uprzedzeń, dyskomfortu lub nieznaności innych grup etnicznych lub niezadowolenia ze zmieniających się zasad i procedur. Z drugiej strony, uprzedzenia i brak wiedzy o innych kulturach mogą powodować samoizolację „pracownika odmiennego kulturowo”. Jest to ściśle związane ze skutecznością pracy, ponieważ osoba, która jest wykluczona (bez względu na to, czy jest to izolacja spowodowana przez grupę, czy samoizolacja) może stracić zaangażowanie, poczuć się nieswojo, a jego wydajność spada. W konsekwencji może to prowadzić do rezygnacji z pracy. Pracodawca musi znaleźć, przygotować i wdrożyć nowego pracownika – generuje to kolejne koszty i opóźnienia zadań lub projektów. Tego typu sytuacja wpływa na funkcjonowanie całej organizacji. Kadra zarządzająca w każdej organizacji powinna być świadoma kulturowo, a także powinna kłaść nacisk na silniejszą integrację osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w miejscu pracy.

Prawie wszystkie organizacje są obecnie narażone na ryzyko kulturowe. Nie ma znaczenia, czy jest to mała lokalna firma, czy duża międzynarodowa korporacja, gdziekolwiek pracują ludzie z różnych kultur, są i będą pojawiać się problemy wynikające z różnic kulturowych. Dlatego tak ważne jest rozwijanie świadomości kulturowej wśród każdego pracownika, budowanie umiejętności komunikacyjnych, znajomość kultur i zarządzanie różnorodnością. Osoba świadoma kulturowo jest w stanie analizować każdą sytuację związaną z kulturą, rozumieć różnice i dostosowywać zachowanie w komunikacji międzykulturowej, a także eliminować uprzedzenia i stereotypy.

Występowanie zagrożeń kulturowych jest również wynikiem ignorancji oraz obawy przed różnicami kulturowymi, jak wskazuje łotewskie podsumowanie. Większość ludności Łotwy z niepokojem patrzy na wzrost różnorodności kultur i obcych tradycji, a także na wzrost napływu obywateli innych krajów na Łotwę. Według przeprowadzonego badania w społeczeństwie łotewskim istnieje wiele mitów oraz brakuje wiedzy na temat statystyk migracyjnych, a także praw i usług publicznych świadczonych imigrantom. Obecnie podobne uprzedzenia występują również w innych krajach europejskich, w których coraz więcej osób z różnych środowisk kulturowych migruje do Europy, dlatego rozwój świadomości kulturowej jest tak ważny w każdej organizacji, w szczególności poprzez skupienie się na tych, które zostały zidentyfikowane w tym raporcie.