

RAPORT O1

Analiza porównawcza zagrożeń występujących w organizacjach wielokulturowych

WPROWADZENIE

W raporcie przedstawiono rezultat intelektualny (O1) – **Zagrożenia kulturowe w organizacjach wielokulturowych**. Zrozumienie różnic kulturowych odgrywa istotną rolę w przewidywaniu zachowania pracowników sektora biznesowego. W wielu badaniach naukowych potwierdzono wpływ kultury na komunikację między organizacjami i transakcje biznesowe, jednak w żadnych nie podjęto próby zmierzenia i ocenienia wpływu ryzyka kulturowego na wydajność pracy osób zatrudnionych na różnych szczeblach organizacji (tj. przedstawiciele kadry kierowniczej czy pracowników szeregowych).

PRZEDMIOT ANALIZY

Głównym celem badania było zidentyfikowanie i opisanie ryzyka wielokulturowego w różnych krajach, a następnie porównanie otrzymanych wyników. Na potrzeby badania zastosowano metodę analizy porównawczej, która pozwoliła osiągnąć ten cel. Dodatkowo założono, że przeprowadzone badanie dostarczy również wiedzy na temat zależności pomiędzy umiejętnościami komunikacji międzykulturowej a rodzajami ryzyka kulturowego.

W ramach przeprowadzonych prac partnerzy projektu rozpoznali rodzaje ryzyka występujące w organizacjach wielokulturowych w ich krajach, dokonali ich analizy, a następnie podsumowali wyniki badań w raportach z ich realizacji. Na potrzeby badań skorzystano z takich metod badawczych jak przegląd literatury, analiza dokumentów, studium przypadku oraz wywiady z kadrą kierowniczą z organizacji wielokulturowych, a także – ze względu na liczbę partnerów – analiza blokowa.

ZIDENTYFIKOWANE RODZAJE RYZYKA I ZACHOWANIA Z NIMI ZWIĄZANE

Wielka Brytania – Uniwersytet w Coventry wskazał na następujące aspekty, które mogą powodować obniżenie efektywności pracy w organizacjach wielokulturowych: praca indywidualna a praca grupowa w zależności od kultury danego kraju, w którym przeważa 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 (sposób traktowania innych oraz oczekiwania dotyczące tego, jak będziemy traktowani przez innych mogą różnić się w poszczególnych kulturach);

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 dotyczącej młodszej kadry, która może być postrzegana jako niedojrzała; młodszy pracownicy mogą mieć również inne wartości etyczne w pracy). Według CIPD w miejscu pracy wciąż występują różnego rodzaju uprzedzenia, które mogą prowadzić do zachowania noszącego znamiona dyskryminacji, a w rezultacie mieć negatywne skutki dla pracowników. Powstające nierówności mogą mieć wiele źródeł, m.in. mogą być one powodowane brakiem kobiet na stanowiskach kierowniczych lub negatywnym postrzeganiem osób niepełnosprawnych ubiegających się o pracę. Ocena wyników efektywności pracy dla różnych grup może być inna z uwagi na uprzedzenia.

Włochy – Według firmy szkoleniowej Training2000 ryzyko kulturowe w organizacjach dotyczy następujących czterech obszarów: komunikacja (styl i forma komunikacji osób reprezentujące różne kultury mogą od siebie odbiegać; możliwe jest również wystąpienie barier językowych), budowanie zespołu (w niektórych kulturach promuje się pracę samodzielną, a w innych pracę zespołową), czas (różne postrzeganie czasu może powodować nieporozumienia w miejscu pracy, zwłaszcza jeśli chodzi o harmonogram i terminy realizacji zadań), terminarz (na pracę organizacji mogą mieć wpływ wydarzenia kulturalne i religijne, w których uczestniczą pracownicy z różnych kultur, np. inny termin świąt Bożego Narodzenia w kościele katolickim i prawosławnym). Powodzenie interakcji z przedstawicielami innych kultur zależy od świadomości własnego światopoglądu kulturowego, znajomości innych praktyk kulturowych i światopoglądów, tolerancyjnej postawy wobec różnic kulturowych i zdolności międzykulturowych.

Cypr – firma DIPA Business Solutions Ltd. wymieniła następujące rodzaje ryzyka: ryzyko związane z budowaniem zespołu, ryzyko związane z podziałem zespołu, ryzyko związane z przywództwem zespołu, ryzyko dotyczące zmiany dynamiki w firmie/organizacji, ryzyko wynikające z izolacji, różnic w zakresie wyznania, postrzegania płci, sposobu wyrażania emocji, postrzegania czasu, oczekiwań, kwestii dotyczących zdrowia i bezpieczeństwa. W zespołach wielokulturowych, wraz ze wzrostem różnorodności kulturowej, mogą wystąpić sytuacje porównywania członków zespołów. Izolacja może nastąpić na dwa sposoby: izolacja „pracownika innego kulturowo” przez innych pracowników lub samoizolacja takiego pracownika (np. nieuczestniczenie w wydarzeniach wewnątrz organizacji) wskutek „odmienności kulturowej”. Ryzyko komunikacyjne dzieli się również na dwa rodzaje: ryzyko dotyczące komunikacji niewerbalnej (np. nieporozumienia między pracownikami poprzez błędne odczytywanie zachowań lub gestów) i werbalnej.

Polska – Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Technologii Eksploatacji w Radomiu zidentyfikował następujące rodzaje ryzyka: indywidualizm i kolektywizm, niskie 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. Ludzie z innych kultur mają różne podejścia do stylu pracy, niektórzy wolą np. pracować samodzielnie, podczas gdy inni preferują pracę zespołową. Ryzyko komunikacyjne (w tym zarówno w zakresie komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej) również występuje w polskich organizacjach. 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 – organizacja „Safe Shelter House” rozpoznała następujące zagrożenia i wyzwania w komunikacji międzykulturowej: różne style komunikacji (różnice można znaleźć nawet w obrębie jednej kultury i są one uwarunkowane m.in. takimi czynnikami, jak osobowości, pochodzenie społeczne czy wykształcenie), różne podejście do sytuacji konfliktowych (niektórzy ludzie otwarcie rozwiązują konflikty, podczas gdy inni boją się konfrontacji), 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 w przypadku innych kultur), inne postrzeganie czasoprzestrzeni (w kulturze zachodniej czas jest postrzegany z perspektywy liniowej, w innych kulturach podejście to może znaczenie się różnić), odmienne sposoby komunikacji niewerbalnej.

WNIOSKI

Wszyscy partnerzy zgadzają się, że w organizacjach wielokulturowych działających w ich krajach występują podobne rodzaje ryzyka kulturowego, co potwierdzają zgromadzone w ramach badania dane. Każdy partner w swojej analizie wskazał ryzyko komunikacyjne. Komunikacja jest jednak bardzo szerokim pojęciem obejmującym zarówno komunikację werbalną (np. bariera językowa, nieporozumienia wynikające ze stosowania idiomów), jak i niewerbalną (np. kultura niskokontekstowa /wysokokontekstowa).

Wskazanie rodzajów ryzyka występujących w różnych organizacjach wielokulturowych miało również na celu wyjaśnienie czy ryzyko jest związane tylko z wydajnością pracy, czy też z aspektami społecznymi, np. wykluczenie społeczne w miejscu pracy. Analiza danych zebranych przez partnerów umożliwia stwierdzenie, że ryzyko jest związane z obiema powyższymi kwestiami. Ryzyko związane z aspektami społecznymi może powodować tworzenie się podgrup wykluczających ludzi z innych kultur. To wyłączenie może wynikać z uprzedzeń, dyskomfortu lub nieznamomości innych grup etnicznych albo 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 z wydajnością pracy, ponieważ osoba, która jest wykluczona (bez względu na to, czy jest to zewnętrznie narzucona izolacja czy samoizolacja) może stracić zaangażowanie, poczuć się nieswojo, co może prowadzić do spadku wydajności jej pracy, a nawet do rezygnacji z pracy. Pracodawca musi znaleźć, przygotować i wdrożyć nowego pracownika – generuje to kolejne koszty i opóźnienia w realizacji zadań lub projektów. Tego typu sytuacja wpływa na funkcjonowanie całej organizacji. Kadra zarządzająca w każdej organizacji powinna być świadoma kulturowo i dążyć do większej integracji 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 – w każdej organizacji, w której pracują przedstawiciele różnych kultur są i będą występować problemy z tą różnicą związane. Dlatego tak ważne jest rozwijanie świadomości kulturowej wśród pracowników, budowanie umiejętności komunikacyjnych, pogłębianie wiedzy na temat kultur i zarządzanie różnorodnością. Osoba świadoma kulturowo jest w stanie analizować każdą sytuację związaną z kulturą, rozumieć różnice i dostosowywać swoje 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 obywateli łotewskich z niepokojem patrzy na rosnącą różnorodność kulturową i napływ obywateli z innych krajów i ich kultury. Według przeprowadzonego badania w społeczeństwie łotewskim istnieje wiele mitów oraz brakuje wiedzy na temat statystyk imigracyjnych, 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.