

Beata Krawczyk-Bryłka¹

Gdańsk University of Technology

Dominika Fijałkowska²

Universal Music AS

Adaptacja kulturowa jako wyzwanie w zespołach międzynarodowych

Cultural adaptation as the challenge in international teams

Abstract: Challenges linked to multicultural working environment have commonly referred to managerial positions in the organization, due to managers' migrations and close cooperation with branches in different countries. Yet the evolution of international businesses has begun to involve ordinary employees, as the movement of labour is an ongoing trend currently. As a result employees become members of multicultural teams that face the similar problems as the management that need to adjust their working style to international situation, such as cultural shock. Having that in mind, main point of focus for the leaders should be the process of preparing team members for working in the circumstances of cultural diversity. The aim of this article is to emphasize the new perspective of cultural adaptation of employees cooperating within the multicultural teams and to develop recommendations for the activities to be applied by team leaders, which would prepare those employees to their working situation. Deliberations on this matter rely on research made within the group of 50 employees of international corporations based in Tri-City district, Poland, that focused on identification of tools that might be found useful in the process of cultural adaptation and confronting current organizational activity with employees' needs.

Keywords: cultural diversity, intercultural teams, cultural adaptation, on-boarding process.

¹ E-mail: Beata.krawczyk-brylka@zie.pg.gda.pl

² E-mail: dominika.fijalkowska@ue.wroc.pl

Wprowadzenie

Wśród przyczyn zainteresowania organizacją i badaczy zarządzaniem zróżnicowanymi kulturowo zasobami ludzkimi wymienia się umiędzynarodowienie gospodarki, zmiany demograficzne na rynku pracy, migracje kadry i uzupełnianie niedoborów kadrowych pracownikami z zagranicy oraz rozwój korporacji międzynarodowych. Wielokulturowość, rozumiana jako rzeczywistość społeczna oparta na współistnieniu i relacjach pomiędzy osobami z różnych kultur [Bukowska, s. 332], jest też cechą charakteryzującą zespoły wirtualne, które coraz częściej uzupełniają kapitał tworzony przez zespoły tradycyjne. Międzynarodowe środowisko pracy, powoduje jednocześnie pojawianie się zagrożeń dla efektywnego współdziałania ze względu na społeczne skutki migracji, trudności we wdrażaniu strategii w odmiennych warunkach kulturowych, konflikty wynikające z różnic kulturowych i brak menedżerów przygotowanych do zarządzania zespołami wielokulturowymi, niski poziom kompetencji kulturowych pracowników czy też lukę kulturową [Zajac, 2013, s. 68; Rozkwitalska, 2013, s. 39]. Jednym z ważnych wyzwań, które dotyczy zarządzania w warunkach różnorodności kulturowej jest właśnie adaptacja pracowników, członków zespołów i menedżerów do pracy w takim środowisku. Adaptacja kulturowa jest tu jednak rozumiana nie tylko jako proces przystosowania się od funkcjonowania w warunkach odmiennej niż własna kultura, ale odwołuje się też do adaptacji zawodowej jako elementu procesu rekrutacji. W tym znaczeniu adaptacja oznacza wdrażanie pracownika do pracy w nowym środowisku, proces aktywnego przygotowania do pracy w nowej organizacji, którego celem jest głównie przystosowanie pracownika do warunków i wymagań na danym stanowisku pracy oraz do panujących w organizacji norm i zwyczajów [Ciekanski, 2012, s. 134].

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problematykę tak rozumianej adaptacji kulturowej pracowników do współdziałania w zespołach międzynarodowych oraz opracowanie rekomendacji dotyczących ich przygotowania do współpracy w warunkach różnorodności kulturowej. Cele te zrealizowano w oparciu o analizę literatury dotyczącej adaptacji kulturowej i adaptacji zawodowej oraz badania własne, którymi objęto pracowników zespołów międzynarodowych. Wynikiem przeprowadzonych analiz jest model procesu adaptacji kulturowej pracowników zespołów wielokulturowych, który uzupełnia lukę w literaturze przedmiotu.

Adaptacja kulturowa jako zadanie lidera zespołu

Trudność współpracy w zespołach wielokulturowych wynika z faktu konieczności współdziałania z osobami, które myślą, komunikują się i działają inaczej, mają inne wartości, inne nastawienie do pracy i pracy zespołowej. Negatywne zjawiska, które towarzyszą tworzeniu międzynarodowych zespołów czy korporacji to między innymi dysonans kulturowy (poczucie odmienności kulturowej, sprzeczność wzorców kulturowych którym się jednocześnie podlega), stereotypizacja (uogólnione oceny społeczne dotyczące cech psychicznych i społecznych osób na podstawie ich przynależności do grup narodowych), czy szok kulturowy (stan niepokoju wywołany koniecznością dostosowania się do wymogów obcej kultury, wysiłkiem wkładanym w zrozumienie i dopasowanie się do niej) [Przytuła 2011, s. 33–35]. Antidotum na ryzyko pojawienia się tych zjawisk jest wdrażanie w firmie modelu współlistnienia kulturowego, który według Sikorskiego [2002, s. 41] polega na „poszukiwaniu kompromisu pomiędzy systemami kulturowymi w firmie, tj. na akceptacji różnorodności kulturowej (...)”. Zadanie to spoczywa głównie na kadrze zarządzającej organizacjami lub na liderach zespołów, którzy sami powinni stanowić wzór kompetencji kulturowych i stosować działania ułatwiające pracownikom korzystanie z potencjału zespołów międzynarodowych [Gadomska-Lila i inni 2011, s. 9; Sikorski 2002, s. 42]. Warunkiem podejmowania takich inicjatyw jest adaptacja kulturowa, która w odniesieniu do liderów zarządzających w warunkach różnorodności kulturowej może być rozumiana jako umiejętność przystosowania stylu zarządzania, sposobu formułowania misji i komunikacji z członkami zespołu do kontekstu kulturowego. Podkreśla się, że zadaniem lidera jest również zarządzanie konfliktami wynikającymi z różnic kulturowych, budowanie atmosfery szacunku i zaufania, co podnosi efektywność zespołów wielokulturowych [Butts i inni 2012, s. 363]. Sprzyja to uruchomieniu procesu adaptacji kulturowej pracowników zespołu, która jest dostosowaniem się do spostrzeganych różnic poprzez dopasowanie własnego stylu komunikacji i stylu bycia do norm reprezentowanych przez drugą stronę/innych uczestników zespołu [Weck, Ivanowa 2013, s. 212]. Adaptacja jest piątym z sześciu etapów kształtowania wrażliwości kulturowej, który oznacza umiejętność świadomego odczytywania sygnałów werbalnych i niewerbalnych, by poprzez empatię i szeroki kontekst ich interpretacji budować porozumie mimo kulturowych barier [Rød 2012, s. 29]. Wynikiem adaptacji kulturowej, dynamicznego i czasochłonnego procesu, jest kulturowa synergia, która wymaga pobudzania kulturowej wrażliwości poprzez omawianie różnic kulturowych, treningi międzykulturowe i warsztaty pracy w zespołach wielokulturowych [Chang, Chuang, Chao, 2011, s. 306–309].

Adaptacja kulturowa obejmuje dwa etapy: wstępny, zwykle opierający się na informacjach z drugiej ręki, kształtujący świadomość dotyczącą przedstawicieli innych kultur i etap eksperymentalny, oparty na własnych doświadczeniach. Faza wstępna jest bardzo ważna, kształtuje postawy wobec innych kultur, i mimo, że ma dość ogólny charakter, jest podstawą określającą charakter dalszej bezpośredniej współpracy [Weck, Ivanowa 2013, ss. 214-215]. Obowiązek wstępnego przygotowania pracowników zespołu do akceptowania i korzystania z potencjału różnic kulturowych to właśnie zadanie menedżerów zarządzających takimi zespołami lub organizacjami, w ramach których zostały one powołane [Chang i inni 2011, s. 306-309]. Badania potwierdziły hipotezę o wpływie jaki wywiera adaptacja kulturowa na jakość komunikacji w zespole, zaufanie pomiędzy członkami zespołu i efektywność ich pracy [Chang i inni, s. 325], jednak niewiele organizacji przyjmuje proaktywną postawę wobec zarządzania różnorodnością kulturową w zespołach pracowniczych, reagując raczej na zdarzenia związane z współpracą osób z różnych kręgów kulturowych niż przygotowując pracowników do pracy w takich zespołach [Rød, 2012, s. 30]. Badania przeprowadzone przez Price Waterhouse Coopers na grupie menedżerów wykazały, że aż 65% z nich podaje pracę w zespołach międzynarodowych jako trudne zadanie zawodowe [Rød 2012, s. 29]. Rød [2012, s. 30–33], doświadczona trenerka kompetencji kulturowych sugeruje, że sposobem na zbudowanie efektywnego zespołu wielokulturowego jest traktowanie go jako złożonego systemu, do którego stosuje się model 5D – pięciu pytań przygotowujących do efektywnej współpracy: Jakich różnic powinniśmy być świadomi?, Jak powinniśmy dostosować swoje zachowanie do systemu, w którym funkcjonujemy?, Jak zbudujemy zaufanie w tym systemie?, Jak zrealizujemy cel mimo różnic?, Jakich postaw i zachowań potrzebujemy, by zrealizować cele zespołu?. Autorka nazywa go systemem edukacyjnym, który pozwala przejść przez etap adaptacji kulturowej do sukcesu zespołu wielokulturowego. Propozycja ta dotyczy kształtowania świadomości pracownika, przygotowania go do pracy w warunkach różnorodności kulturowej, więc warto rozważyć ten model w kontekście procesu adaptacji zawodowej pracownika, którego ważnym elementem powinna być właśnie adaptacja kulturowa, jeśli zespół do którego rekrutujemy ma charakter wielokulturowy.

Adaptacja zawodowa w kontekście zespołów wielokulturowych

Adaptacja zawodowa to proces wdrażania pracownika do organizacji, obejmujący działania informacyjne i szkoleniowe, które powinno obejmować trzy obszary:

- adaptację w środowisku pracy – informacja o szansach i zagrożeniach w środowisku pracy, o sposobach postępowania i możliwościach wsparcia w trudnych sytuacjach;



- adaptację w przedsiębiorstwie – poznanie misji i strategii firmy, kultury organizacyjnej, struktury i zasad działania;
- adaptację do pracy – zapoznanie ze specyfiką zadań na danym miejscu pracy [Syper-Jędrzejak 2013, s. 497].

Specyfika adaptacji w zespole wielokulturowym odnosi się szczególnie do dwóch pierwszych obszarów, których realizacja może skutecznie obniżyć lęk przed odmiennymi kulturowo wzorcami zachowań współpracowników czy liderów, podnieść spójność zespołu mimo różnorodności, zidentyfikować postawy organizacyjne wobec różnorodności i pozwolić poznać zasady działania i kultury organizacji niezależne od różnic kulturowych. Znaczenie procesu adaptacji wyczerpująco opisuje Lewicka [2010, s. 182], wg której wpływa on na pracownika stymulując jego „(...) zaangażowanie, przyswojenie zasad panujących w firmie, poznanie i zaakceptowanie panującego w niej systemu wartości, filozofii, kultury, rytuałów i symboli, na odnalezieniu się w nowym środowisku, przygotowaniu do wypełniania powierzonych mu obowiązków, zintegrowanie się z zespołem, utwierdzenie się w przekonaniu o słuszności decyzji podjęcia pracy w danej firmie”. Adaptacja kulturowa powinna więc również wyznaczać zasady funkcjonowania każdego z członków zespołu, niezależnie od reprezentowanej kultury narodowej. Z perspektywy pracownika adaptacja oznacza bowiem przystosowanie się do wymagań środowiska pracy, w którym realizuje swoje zadania zawodowe, ale też podjęcie działań, które dostosowują to środowisko do jego potrzeb i oczekiwań [Borkowski i inni 2001, s. 8]. Celem adaptacji jest sprawne funkcjonowanie pracownika w danej społeczności pracowniczej, jednocześnie jest to etap, rozpoczynający proces kształtowania kadr w organizacji [Listwan 2010, s. 145–146], który w przypadku organizacji międzynarodowych jest bardziej złożony, obarczony czynnikami kulturowymi, często ingerujący w życie osobiste pracowników i związane z większym ryzykiem [Pocztowski 2002, s. 20–25], Z punktu widzenia menedżera adaptacja powinna opierać się na wykorzystaniu określonych narzędzi, które będą wspomagać i umożliwiać śledzenie postępów adaptacji pracownika [Ciekankowski 2012, s. 136]. Do tych narzędzi można zaliczyć broszury i informatory dla nowego pracownika, szkolenia dostarczające wiedzę o firmie i jej kulturze organizacyjnej oraz o wymaganiach i warunkach pracy, osobiste kontakty i konsultacje z bardziej doświadczonymi pracownikami, coaching, który oprócz informacji dostarcza też wsparcia i jest okazją do udzielania informacji zwrotnych, mentoring jako długofalowa opieka nad pracownikiem służąca kształtowaniu jego ścieżki kariery. Programy adaptacji nie zawsze są jednak mocną stroną polskich przedsiębiorstw [Żarczyńska-Dobiesz 2008, s. 227], co wynika z różnych powodów. Pisząc o konieczności przygotowywania kandy-



datów do wyjazdów zagranicznych, Miś [2002, s. 146] identyfikuje przyczyny zaniedbań w tym zakresie, które można odnieść do zespołów wielokulturowych:

- przekonanie, że trening i szkolenia nie zastąpią osobistych doświadczeń w kontaktach z inną kulturą;
- brak czasu i środków finansowych przeznaczonych na działania przygotowawcze;
- brak określenia indywidualnych potrzeb pracownika podejmującego pracę w innej kulturze;
- przekonanie o marginalnym znaczeniu kompetencji kulturowych dla efektywności pracy.

Ryzyko rezygnacji z działań adaptacyjnych w zespole jest wysokie i może skutkować zakłóceniami w relacjach międzyludzkich, pogorszeniem się klimatu pracy zespołowej, spadkiem zaufania w zespole oraz spadkiem efektywności [Żarczyńska-Dobiesz 2008, s. 61]. Dlatego warta przemyślenia i badań jest problematyka działań podejmowanych przez liderów zarządzających zespołami międzynarodowymi w procesie adaptacji kulturowej pracowników. Poniższe rozdziały prezentują wyniki badań, których celem była identyfikacja narzędzi, jakie mogą służyć procesowi adaptacji kulturowej oraz konfrontacji aktywności organizacyjnej w tym zakresie z potrzebami pracowników, członków zespołów międzynarodowych.

Narzędzia adaptacji kulturowej pracowników – wyniki badań

Pierwszym etapem badań było badanie jakościowe w formie wywiadu focusowego, które służyło wygenerowaniu listy działań adaptacyjnych, które mogą służyć jako narzędzia do adaptacji kulturowej w zespole międzynarodowym. Do udziału w wywiadzie zaproszono 20 pracowników jednej z firm międzynarodowych z Trójmiasta. W trakcie wywiadu zastosowano metodę burzy mózgów, na podstawie której wygenerowano listę 17 działań adaptacyjnych, posegregowanych poniżej na cztery główne kategorie:

1. Działania na poziomie organizacji:

- organizowanie sesji informacyjnych na temat zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie;
- ustalenie kodeksu etycznego wspólnego dla całej firmy, który miałby uwzględniać założenia o niedyskryminacji;
- ustalenie polityki firmy uwzględniającej założenia Karty Różnorodności;
- ustalenie obowiązującego języka komunikacyjnego wewnątrz organizacji, by poszanować pracowników przyjezdnych;
- okazywanie szacunku pracownikom o innym pochodzeniu etnicznym przez kadrę kierowniczą;

- wyznaczenie jednego pracownika działu kadr, którego głównym zadaniem, byłoby świadczenie pomocy prawnej i doradczej pracownikom z zagranicy.
2. Działania na poziomie zespołu:
 - ustalenie jasnych celów i zasad funkcjonowania zespołów;
 - ustalenie wspólnego języka komunikacji dla funkcjonowania zespołu.
 3. Działania informacyjne:
 - sesje informacyjne z pracownikami z innych krajów, aby mogli przybliżyć współpracownikom swoją kulturę;
 - wydawanie broszur informacyjnych dotyczących różnych kultur, z którymi pracownicy mają do czynienia w ciągu pracy;
 - organizowanie nieformalnych spotkań pomiędzy pracownikami, w których bardziej doświadczeni w zakresie współpracy międzynarodowej pracownicy, mogli by podzielić się swoimi spostrzeżeniami i radami ze współpracownikami.
 4. Działania szkoleniowe:
 - oferowanie kursów językowych;
 - organizowanie szkoleń z zakresu różnic kulturowych z perspektywy współpracy biznesowej, dotyczące państw, z którymi przedsiębiorstwo ma kontakty;
 - organizowanie gier integracyjnych wśród swoich pracowników;
 - organizowanie imprez integracyjnych.
 5. Inne:
 - organizowanie wyjazdów służbowych do krajów, z którymi pracownicy współpracują na co dzień;
 - inicjatywa dobrowolnej opieki nad obcokrajowcami w firmie, w której rolę opiekunów pełniliby wolontariusze-pracownicy.

Stworzony katalog zwraca uwagę na konieczność aktywnego podejścia do adaptacji kulturowej pracowników na poziomie kultury organizacji, w ramach zespołu, wykorzystanie w tym procesie zarówno narzędzi informacyjnych jak i szkoleniowych, co pozwala na analogie do działań z zakresu adaptacji zawodowej. W dalszej części badań zweryfikowano, na ile powyższe założenia realizowane są w międzynarodowych organizacjach i jakie są postawy członków zespołów międzynarodowych do wymienionych inicjatyw.

Praktyki adaptacji kulturowej w organizacjach

Wygenerowana w badaniach focusowych lista działań, które mogą służyć adaptacji kulturowej pracowników zespołów międzynarodowych została poddana ocenie pracowników firm wielokulturowych działających na terenie Trójmiasta. Badanie przeprowadzono w formie kwestionariusza elektronicznego, który skierowano do 87 osób.

Udział w badaniu wzięło 50 osób, z których 58% stanowiły kobiety, 42% mężczyźni pochodzący z Polski (64%) i innych krajów, głównie europejskich: Rumunii, Belgii, Belgia, Czech, Finlandii, Francji, Hiszpanii, Holandii, Litwy, Niemiec, Rosji, Ukrainy i Włoch. Badani reprezentowali głównie działy finansów i księgowości (64%), obsługi klienta (10%), logistyki (10%) i HR (6%). Wszyscy respondenci mieli doświadczenie w pracy w tradycyjnych zespołach wielokulturowych. Dlatego pierwsza część kwestionariusza zawierała pytanie o działania podejmowane przez pracodawców, służące przygotowaniu pracowników do międzykulturowej współpracy. Ocenie poddano w.w. działania, zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1 – oznaczało: pracodawca nie podejmuje wskazanego działania, 5 – pracodawca podejmuje dużo działań tego typu. Analiza odpowiedzi pozwoliła wyodrębnić działania pracodawcy, które są realizowane najczęściej:

- oferowanie kursów językowych (36%),
- organizowanie imprez integracyjnych (36%),
- okazywanie szacunku pracownikom o innym pochodzeniu etnicznym (34%),
- ustalenie jasnych celów i zasad funkcjonowania zespołów wewnątrz organizacji (32%).

Należy podkreślić, że wskazane wartości procentowe odnoszą się do oceny na poziomie 4 (pracodawca podejmuje stosunkowo dużo działań z tego zakresu), gdyż wobec żadnej z propozycji oceny 5 nie były dominujące. co oznacza, że choć najbardziej popularne, nie są typowe w organizacjach reprezentowanych przez osoby badane (zwykle około kilku do kilkunastu procent wskazań, jedynie oferowanie kursów językowych uzyskało 30% wskazań na poziomie oceny 5). Respondenci zauważyli też nieliczne działania (ocena 3) z zakresu: ustalenia kodeksu etycznego organizacji (36%), ustalenia wspólnego języka w ramach zespołu (36%) i wydawania broszur informacyjnych (30%). Wyróżniło się kilka ocen na poziomie 1, które można uznać za pomijane w praktyce adaptacyjnej:

- inicjatywa dobrowolnej opieki nad obcokrajowcami w firmie, w której rolę opiekunów pełniliby wolontariusze-pracownicy (64% respondentów);
- sesje informacyjne z pracownikami z innych krajów, aby mogli przybliżyć współpracownikom swoją kulturę (52%);
- organizowanie nieformalnych spotkań pomiędzy pracownikami, w których bardziej doświadczeni w zakresie współpracy międzynarodowej pracownicy, mogli by podzielić się swoimi spostrzeżeniami i radami ze współpracownikami (50%);
- organizowanie gier integracyjnych wśród swoich pracowników (42%);
- organizowanie szkoleń z zakresu różnic kulturowych z perspektywy współpracy biznesowej, dotyczące państw, z którymi przedsiębiorstwo ma kontakty (36%);
- wyznaczenie jednego pracownika działu kadr, którego głównym zadaniem, byłoby świadczenie pomocy prawnej i doradczej pracownikom z zagranicy (30%).



Można zatem stwierdzić, że obecnie procesy przygotowawcze realizowane przez pracodawców są dość ubogie i trudno uznać je za element strategii zarządzania różnorodnością kulturową w firmie. Wniosek ten należy skonfrontować z oceną wartości poszczególnych działań dla podniesienia jakości procesu adaptacji kulturowej. W tym celu osoby badane poproszono o ocenę każdego z działań na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało: zdecydowanie nieefektywny, 2 – nieefektywny, 3 – średnio efektywny, 4 – efektywny i 5 – wysoce efektywny. Po raz kolejny żadne z działań nie uzyskało większości ocen na poziomie 5. Jedynie dwa działania wyróżniły się liczną odpowiedzią na poziomie 4: oferowanie kursów językowych (36%) i ustalenie wspólnego języka komunikacji w zespole (34%). Najwyżej w rankingu sporządzonego według średniej punktów uplasowały się:

- oferowanie kursów językowych (3,58),
- ustalenie wspólnego języka komunikacji w zespole (3,46),
- organizowanie imprez integracyjnych (3,42) i
- ustalenie jasnych celów i zasad funkcjonowania zespołów wewnątrz organizacji (3,4).

Jako wysoce nieefektywne zostały najczęściej wskazane dwa działania: inicjatywa dobrowolnej opieki nad obcokrajowcami w firmie (36%) i wyznaczenie pracownika działu kadr do świadczenia pomocy prawnej i doradczej pracownikom z zagranicy (24%). Wyraźnie widać, że przedstawione wyniki pokrywają się z oceną częstości stosowania kolejnych rozwiązań w firmie. Może to sugerować dwa wnioski: albo pracodawcy stosują rozwiązania, które są powszechnie uważane za najbardziej efektywne, albo: pracownicy zespołów zróżnicowanych kulturowo potrafili ocenić skuteczność tylko tych działań, z którymi się spotkali w firmach, uważając inne za zdecydowanie mniej skuteczne w procesie adaptacji kulturowej. Trudno jednak znaleźć w literaturze badania dotyczące efektywności programów adaptacji kulturowej w zespołach zróżnicowanych, wskazuje się natomiast na konieczność rozwoju kompetencji kulturowych polskich menedżerów [Zajac 2013, s. 77; Gadomska-Lila i inni, s. 11] i na brak uporządkowania procedur adaptacyjnych w polskich organizacjach [Bukowska, s. 336; Syper-Jędrzejak, s. 507]. Pozwala to przypuszczać, że bardziej wiarygodny jest wniosek drugi. Aby zweryfikować to założenie, przeprowadzono trzeci etap badania, w którym pytano pracowników zespołów międzynarodowych o ich potrzeby dotyczące adaptacji kulturowej.

Oczekiwania pracowników zespołów wielokulturowych

Analizę potrzeb pracowników w zakresie działań wspomagających adaptację kulturową w zespole wielokulturowym oparto na pięciostopniowej skali oceny poszczególnych działań adaptacyjnych, gdzie 1 oznaczało: zdecydowanie niepotrzebne,



5 – bardzo potrzebne. W opinii respondentów inicjatywy bardzo potrzebne, by dobrze przygotować pracowników do współpracy międzynarodowej to:

- oferowanie kursów językowych (44%),
- organizowanie imprez integracyjnych (44%),
- wyznaczenie jednego pracownika działu kadr, którego głównym zadaniem, byłoby świadczenie pomocy prawnej i doradczej pracownikom z zagranic (36%),
- inicjatywa dobrowolnej opieki nad obcokrajowcami w firmie, w której rolę opiekunów pełniliby wolontariusze–pracownicy (30%).

Ranking oczekiwanych przez członków zespołów wielokulturowych, wynikający ze średniej przyznanych ocen, pokazuje zbliżone wyniki. Na pierwszym miejscu znalazły się imprezy integracyjne (4,14), potem kursy językowe (4,1), szacunek kadry kierowniczej wobec osób z innych kultur (4,0), ustalenie jasnych celów i zasad w zespole (4,0) oraz ustalenie wspólnego języka komunikacji w zespole (4,0). To ostatnie rozwiązanie zwykle nie było stosowane w organizacjach reprezentowanych przez osoby badane, co sugeruje konieczność wprowadzenia takiej praktyki w procesie adaptacji.

Dodatkowo respondenci mieli możliwość określić jakie pomysły, poza zaproponowanymi, mogłyby w ich opinii wejść w zakres działań przygotowawczych. Jedną z inicjatyw dotyczyła szkoleń z tak zwanych kompetencji miękkich oraz modelu rozwoju kariery, który miałby im uświadomić jaką drogę mają przebyć w organizacji. Ponadto jeden respondent zasugerował, że dobrym pomysłem byłoby zapewnianie dostępu do lokalnych gazet państw, z którymi pracownicy pozostają w stałym kontakcie biznesowym.

Badanych zapytano też, na jakim etapie pracy takie działania przygotowawcze ze strony pracodawcy powinny mieć miejsce. Większość badanych wybrała opcję, że powinny one mieć charakter stały i regularnie towarzyszyć pracy w zespole wielokulturowym (66%), a 42% badanych opowiedziało się za realizacją działań przygotowawczych na etapie adaptacji do pracy, kończącej proces rekrutacji.

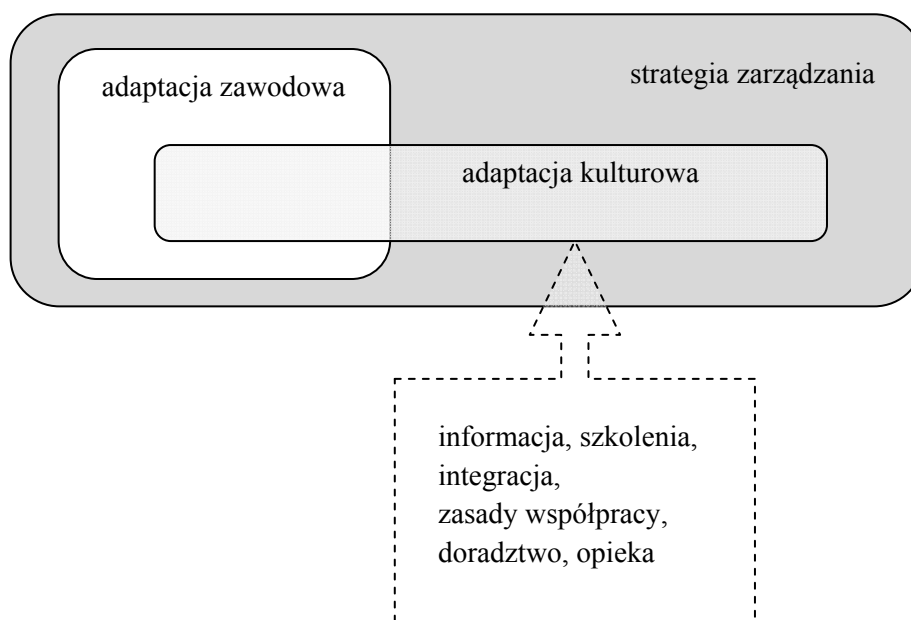
Zakończenie

Tematyka przystosowania do pracy w środowisku międzynarodowym najczęściej poruszana jest w kontekście imigracji menedżerów za granicę, pracy w filiach korporacji zagranicznych czy globalnych. W tym obszarze badacze podejmują temat redukcji szoku kulturowego i akulturacji, rozumianej jako przystosowanie się do wymogów nowego kraju, nowego otoczenia kulturowego. Autorki artykułu założyły, że spotkanie z przedstawicielami innych kultur to również specyfika zespołów wielokulturowych, w których niezależnie od lokalizacji dochodzi do stykania się różnych kultur.



Z tego punktu widzenia istotne jest przygotowanie wszystkich członków zespołu do pracy w warunkach różnorodności kulturowej. Powinno się to odbywać na zasadach adaptacji zawodowej, której ważnym elementem w takiej sytuacji jest adaptacja kulturowa, rozumiana jako aktywna strategia przygotowania pracowników zespołu do korzystania z potencjału różnorodności. Proces ten powinien być nie tylko elementem adaptacji zawodowej, ale wykraczać poza jej zakres, mobilizując lidera do włączania zarządzania różnorodnością kulturową do strategii zarządzania całą organizacją. Model adaptacji kulturowej zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Model adaptacji kulturowej



Źródło: opracowanie własne.

Budowanie świadomości różnic kulturowych i spójności zespołu wielokulturowego wymaga od lidera osobistego przykładu wysokich kompetencji kulturowych, proaktywnej i kreatywnej postawy wobec narzędzi adaptacji kulturowej, by wzbogacać ofertę o oryginalne narzędzia. Przeprowadzone badanie, mimo ograniczonego zakresu, jest sygnałem, że nadal zadanie to jest poważnym wyzwaniem w organizacjach i wymaga badań, weryfikujących skuteczność zaproponowanych metod.

Bibliografia

- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B. (2001), *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Bukowska U. (2012), *W kierunku organizacji wielokulturowej*, „Zarządzanie i Finanse” 1/3, 2012, Uniwersytet Gdański.
- Butts C.C., Trejo B., Parks K.M., McDonald D.P. (2012), *The Integration of Diversity and Cross-Cultural Work: Competencies and Commonalities*, „Industrial and Organisational Psychology”, Vol. 5, Issue 3, 09.2012.
- Chang H.H., Chuang S.S., Chao S.H. (2011), *Determinants of cultural adaptation, communication quality and trust in virtual teams’ performance*, „Total Quality Management” Vol. 22, No 3, 2011.
- Ciekawoski Z. (2012), *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Nr 94, Seria: Administracja i Zarządzanie.
- Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Miś A (2002), *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] A.Pocztowski (red), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A. (2002), *Istota i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] A. Pocztowski (red), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Przytuła S. (2011), *Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4 (34).
- Rozkwitalska M. (2013), *Bariery zarządzania wiedzą w środowisku wielokulturowym*, „Prace Naukowe WSB w Gdańsku”, tom 19.
- Sikorski Cz. (2002), *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- Rød A. (2012), *Working with Intercultural Teams to Optimize Performance*, „OD Practitioner” Vol. 44, No. 1
- Syper-Jędrzejak M. (2013), *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” (1), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Weck M., Ivanova M. (2013), *The importance of cultural adaptation for the trust development within business relationships*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 28/3.
- Zajac Cz. (2013), *Wielokulturowość jako fundament międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe WSB w Gdańsku”, tom 19.
- Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.

