

Vilniaus universiteto

Komunikacijos fakulteto

Tarptautinės komunikacijos studijų programos studentė

Monika Ramanauskaitė

Potencialių darbuotojų požiūris į multikultūrę organizaciją

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė: Doc. dr. Renata Matkevičienė

Vilnius, 2019

Magistro baigiamojo darbo lydraštis

<p><i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius (-ė)</i></p>
<hr/> <p>(Magistro baigiamojo darbo autoriaus (-ės) vardas, pavardė)</p>
<hr/> <p>(Magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)</p>
<hr/> <p>(Magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)</p>
<p>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas magistro baigiamasis darbas nei jo dalis nebuvo panaudota kitose aukštosiose mokyklose.</p>
<hr/> <p>(Magistro baigiamojo darbo autoriaus (-ės) parašas)</p>

<p><i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas (-ė)</i></p>
<p>Magistro baigiamąjį darbą ginti _____</p>
<p>(Jrašyti <i>leidžiu</i> arba <i>neleidžiu</i>)</p>
<hr/>
<p>(Data) _____ (Magistro baigiamojo darbo vadovo (-ės) parašas)</p>

REFERATO LAPAS

Ramanauskaitė, Monika

Potencialių darbuotojų požiūris į multikultūrę organizaciją: magistro baigiamasis darbas / Monika Ramanauskaitė; vadovė Doc. dr. Renata Matkevičienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. – Vilnius, 2019. – 67 p. (150 000 spaudos ženklų su tarpais). lent. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 68–76 (98 pavad.).

Reikšminiai žodžiai: multikultūriškumas, patrauklumas, geidžiamas darbdavys, įvaizdis, potencialūs darbuotojai, jaunimas, multikultūrė organizacija, karta.

Keywords: *multiculturalism, attractiveness, employer attractiveness, image, potential employee, youth, multicultural organization, generation.*

SANTRAUKA

Šiame darbe analizuojama multikultūriškumo samprata ir vaidmuo patrauklaus darbdavio kontekste. Siekiama išsiaiškinti, kokie bruožai nulemia patrauklaus darbdavio įvaizdį ir kokią reikšmę patrauklaus įvaizdžio formavime turi multikultūriškumas kaip vienas organizacijos bruožų. Pagrindinis dėmesys teikiamas potencialiems darbuotojams ir jų požiūriui į multikultūros organizacijas, todėl analizuojamas požiūris į patrauklų darbdavį skirtingų kartų darbuotojams ir siekiama išsiaiškinti, kaip kinta multikultūrės organizacijos samprata priklausomai nuo jaunimo turimos patirties lygio. Taigi, darbo tikslas – atskleisti, ar multikultūriškumas tiriamas kaip galimai patrauklus organizacijos bruožas potencialiam darbuotojui ir kokia šio bruožo reikšmė vertinant patrauklų darbdavį.

Tyrimas atliktas pasitelkiant tikslinių (fokus) grupių metodą. Diskusijose dalyvavo trijų skirtingų subkultūrinių grupių atstovai: jaunimas, kuris dirbo multikultūre organizacijose; jaunimas, kuris turi tarpkultūrinės patirties, tačiau multikultūre organizacijose nedirbo; jaunimas, kuris neturi tarpkultūrinės patirties. Pagrindiniai tyrimo uždaviniai yra skirti atsakyti į klausimus, kokie bruožai būdingi patraukliam darbdaviui, kodėl multikultūrės organizacijos yra vertinamos kaip patrauklūs arba nepatrauklūs darbdaviai bei kokią įtaką šiam požiūriui daro skirtinga potencialių darbuotojų patirtis.

Atliktas tyrimas parodė, kad multikultūrių organizacijų matymas priklauso nuo potencialių darbuotojų turimos patirties. Pastebima, kad jaunimas dirbęs multikultūre organizacijose mano, kad

tokiose įmonėse diskriminacija, skirtingi požiūriai į darbą, nelygė yra tikėtini, o tai prieštarauja multikultūrių organizacijų kuriamam įvaizdžiui ir reputacijai. Tačiau multikultūrių organizacijų kuriamas įvaizdis sutampa su tarpkultūrės patirties neturinčiųjų potencialių darbuotojų nuomone – jie jas mato kaip tolerantiškas, atvirų pažiūrų, lygė tarp darbuotojų kuriančias institucijas.

Šis darbas aktualus organizacijų vadovams, komunikacijos ir žmogiškųjų išteklių specialistams, dėstytojams ir studentams, kurie domisi organizacijos multikultūriškumo raiška, kuriu įvaizdžiu, potencialių darbuotojų poreikiais, išorine ir vidine organizacijos komunikacija, multikultūrių organizacijų specifika.

SUMMARY

Potential Employees' Attitudes towards Multicultural Organization.

Master's thesis by Monika Ramanauskaite.

This paper analyzes the concept of multiculturalism and its role in an attractive employer context. The aim is to find out what traits determine the image of an attractive employer and the importance of multiculturalism as one of the features of an organization in the formation of an attractive image. In particular, will be focused on potential employees and their attitudes towards multicultural organization, on the analysis of the attitudes towards multiculturalism depending on generation of employees and will be found out how the perception of a multicultural organization changes depending on the level of intercultural experience of young people. The essence of the thesis is to reveal whether multiculturalism is investigated as a potentially attractive feature of an organization to a potential employee and what is the significance of this trait in evaluating an attractive employer.

The research was carried out using the focus group method. Discussions included representatives of three different subcultural groups: youth who worked in multicultural organizations; youth who have intercultural experience but have not worked in multicultural organizations; youth who have no intercultural experience. The main objectives of the study were to answer questions about the characteristics of an attractive employer, why multicultural organizations are perceived as attractive or unattractive, and how this attitude is influenced by the different experiences of potential employees.

Research has shown that perception of multicultural organizations depends on the experience of potential employees. It is noticeable that young people who work in multicultural organizations think that discrimination, different attitudes towards work exist in such companies, which is contrary to the image and reputation of multicultural organizations. However, the image created by multicultural organizations coincides with the opinion of potential employees without intercultural experience. They see them as tolerant, open-minded institutions that create equality between employees.

The work is relevant to managers of organizations, communication and human resources specialists, lecturers and students who are interested in the expression of multiculturalism of the organization, image creation, needs of potential employees, external and internal communication of the organization, specifics of multicultural organizations.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. PATRAUKLAUS DARBDAVIO BRUOŽAI IR MULTIKULTŪRIŠKUMAS	10
1.1. Multikultūriškumo sąvoka	10
1.2. Multikultūriškumas organizacijoje	12
1.3. Darbuotojų kultūrinė įvairovė kaip patraukli savybė renkantis darbdavį.....	13
1.4. Darbuotojų kultūrinė įvairovė kaip organizacijos vidinis patrauklumo bruožas	16
1.4.1. Darbuotojų kultūrinė įvairovė organizacijoje kaip asmenybės tobulinantis bruožas....	17
1.4.2. Darbuotojų kultūrinė įvairovė organizacijoje kaip profesinės sėkmės bruožas	21
1.5. Darbuotojų kultūrinių skirtumų nepaisymas organizacijoje	23
1.6. Darbuotojų kultūrinių skirtumų akcentavimas organizacijoje.....	25
2. POTENCIALIŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į DARBDAVĮ KAITA	28
2.1. X, Y ir Z kartų geidžiamas darbdavys	28
3. POTENCIALIŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į MULTIKULTŪRĘ ORGANIZACIJĄ	32
3.1. Temos iširtumas.....	32
3.2. Tyrimo metodologija	34
3.2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	34
3.2.2. Tikslinės (fokus) grupės	36
3.2.3. Diskusijos dalys ir eiga.....	37
1. TYRIMO ANALIZĖ: POTENCIALIŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į MULTIKULTŪRĘ ORGANIZACIJĄ.....	39
1.1. Patrauklaus darbdavio bruožai.....	39
1.2. Patrauklių organizacijos bruožų vertinimas.....	41
1.3. Požiūris į multikultūrę organizaciją.....	46
1.4. Darbas su užsieniečiais	50
1.5. Vienalytės ir multikultūrės komandos samprata: privalumai ir trūkumai	55
1.6. Multikultūrės darbo aplinkos bruožai	57

1.7. Multikultūriškumo raiška organizacinėse veiklose.....	60
1.8. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	63
IŠVADOS.....	65
REKOMENDACIJOS.....	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	68
PRIEDAI.....	77
1 priedas. Klausimyno medžiaga.....	77
2 priedas. I gr. diskusijos išrašas.....	80
3 priedas. II gr. diskusijos išrašas.....	99
4 priedas. III gr. diskusijos išrašas.....	120

IVADAS

Temos aktualumas: įvairi tautinė darbuotojų sudėtis organizacijoje jau yra įprastas reiškinys pasaulyje, Lietuvoje tokių organizacijų irgi nuolat daugėja. Kaip rodo 2017 m. statistika, beveik 55% visų atvykstančių užsieniečių į šalį prašo suteikti leidimą dirbti Lietuvoje veikiančiose organizacijose, o dar didesnė dalis lietuvių išvyksta dirbti į kitas šalis (EMN, 2017). Galima manyti, jog dėl sparčios globalizacijos multikultūre darbo aplinka – vienas organizacijos bruožų – tampa vis rečiau pastebima kaip išskirtinė. Tačiau, kaip rodo mokslininkų tyrimų gausa, įvairi darbuotojų tautinė sudėtis organizacijoje yra iššūkis ne tik vadovui, bet ir pačiam darbuotojui, todėl neabejotinai tai yra vienas svarbiausių organizacijos bruožų.

Be to, kiekviena organizacija siekia save pristatyti iš kiek įmanoma pozityvesnės pusės tam, kad pritrauktų talentingų darbuotojų, savo srities ekspertų ir specialistų. Nors tam tikri potencialų darbuotojų motyvuojantys organizacijos bruožai kinta mažai, tačiau darbuotojų lūkesčiai keičiasi su kiekviena karta. Kaip rodo tyrimai, šiuolaikiniam darbuotojui tampa svarbūs asmenybę formuojantys ir profesinį tobulėjimą užtikrinantis aspektai, kuriuos brandžios organizacijos išskiria kaip labai reikšmingus (Bakanauskiene, Barkauskė, Bendaravičiene 2017). Vienas tokių bruožų galimai yra kultūrinė darbuotojų įvairovė, kuri taip pat sietina su tam tikrų asmeninių savybių ugdymu, tobulėjimu, pažinimu. Taigi, atsižvelgiant į tai, jog multikultūrių organizacijų sparčiai daugėja, o potencialūs darbuotojai yra svarbiausia kiekvienos organizacijos auditorija, galima teigti, kad potencialių darbuotojų požiūris į multikultūres organizacijas yra aktuali tema, galinti padėti suprasti multikultūriškumo kaip bruožo reikšmę ir jo matymą šiuolaikinėje visuomenėje.

Temos iširtumas: potencialių darbuotojų požiūris į multikultūrę organizaciją analizuojamas, tačiau didžiausias dėmesys teikiamas multikultūres darbo aplinkos formavimo klausimams ir darbuotojų adaptacijai (Stevens, Plaut, 2008; Jansen ir Otten, 2015), multikultūres darbo aplinkos naudos organizacijai ir darbuotojui tyrimams (Plaut, Garnett ir Sanchez-Burks, 2008; Marquardt, 2001), potencialių darbuotojų poreikių ir lūkesčių analizei (Twenge ir Campbell 2010; Guillot-Soulez ir Soulezo, 2014), darbdavio įvaizdžio analizei (Alniack ir Erat, 2014). Pastebima, jog tyrimai, kuriais siekiama atskleisti potencialių darbuotojų požiūrį, dažnai nukreipti ne į vieno kažkurio organizacijos bruožo analizę, bet į organizacijos kaip visumos matymą. Visgi pastebima, kad multikultūre darbo aplinka nėra tyrinėjama kaip vienas potencialų darbuotojų galimai motyvuojančių ar aktualių bruožų renkantis darbdavį.

Darbo objektas: multikultūriškumo elementai organizacijoje.

Darbo tikslas: išanalizuoti multikultūriškumo, kaip organizacijos bruožo, reikšmę patrauklaus darbdavio kontekste.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti multikultūriškumo sampratą;
2. Išanalizuoti multikultūriškumo, kaip organizacijos bruožo, reikšmę renkantis darbdavį;
3. Išanalizuoti multikultūriškumo reikšmę organizacijos reputacijai ir įvaizdžiui;
4. Išanalizuoti, kaip kinta darbuotojų požiūris į multikultūriškumą ir darbdavį priklausomai nuo kartos;
5. Ištirti ir nustatyti potencialių darbuotojų požiūrio kaitą į multikultūriškumą, kaip patrauklų darbdavio bruožą, priklausomai nuo darbuotojų patirties multikultūrinėje aplinkoje.

Duomenų rinkimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, struktūrizuotas tikslinių (fokus) grupių interviu.

Duomenų analizės metodai: kokybinis, aprašomasis, lyginamasis.

Darbo struktūra: pirmoje darbo dalyje analizuojama mokslinė literatūra, kuria siekiama išanalizuoti multikultūriškumo sampratą, atrasti ryšį tarp multikultūrės darbo aplinkos ir organizacijos patrauklumo potencialiam darbuotojui. Aiškinamasi, kokiomis kryptimis multikultūriškumas yra nagrinėjamas, kokios multikultūrės darbo aplinkos savybės akcentuojamos mokslininkų (kuo tokia aplinka naudinga darbuotojui, kaip tai kuria organizacijos įvaizdį). Norint išsiaiškinti potencialių darbuotojų vertybes ir lūkesčius darbdavio ašvilgiu, taip pat analizuojamas kartų požiūris į „idealų“ darbdavį. Aptariama multikultūrių organizacijų vidinė politika siekiant ištirti multikultūriškumą ne vien iš potencialaus, bet ir iš esamo darbuotojo bei vadovo perspektyvų. Antroje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodika ir analizuojama tikslinių (fokus) grupių interviu metu surinkta medžiaga.

Teorinis darbo reikšmingumas: teorinė dalis atskleidžia multikultūriškumo, kaip vieno komponentų, sudarančių organizacijos darbo aplinką, vertinimą ir suvokimą visuomenėje ir privačiame sektoriuje.

Praktinis darbo reikšmingumas: praktinė dalis atskleidžia, kaip multikultūrės organizacijos vertinamos skirtingą patirtį turinčių potencialių darbuotojų grupių. Ypač kontrastingi rezultatai rodo, kad multikultūrių organizacijų įvaizdis skiriasi priklausomai nuo potencialaus darbuotojo patirties. Tyrimo instrumentas gali būti naudingas analizuojant multikultūrių organizacijų įvaizdį ir formuojant išorinę komunikaciją (šis tyrimas atskleidžia, kurios sociokultūrinės grupės multikultūres organizacijas vertina palankiausiai, kurios vertina negatyviai ir kokios giluminės to priežastys).

1. PATRAUKLAUS DARBDAVIO BRUOŽAI IR MULTIKULTŪRIŠKUMAS

Šiame skyriuje aptariama multikultūriškumo sąvoka, kaip multikultūrė darbo aplinka sietina su patrauklaus darbdavio įvaizdžiu, kokiose srityse multikultūriškumas akcentuojamas ir kur daugiausiai tyrinėjamas.

1.1. Multikultūriškumo sąvoka

Multikultūriškumo suvokimas varijuoja priklausomai nuo mokslo krypties, tačiau, remiantis tarptautiniu žodynu, multikultūriškumas bendrąja prasme aiškinamas kaip kultūrinis pliuralizmas (visuomenėje, organizacijoje ar švietimo įstaigoje). Multikultūriškumas taip pat siejamas su valstybės palaikoma doktrina, ideologija, politinėmis nuostatomis. Ši sąvoka gali būti vartojama lyčių, etniškumo ir rasės, žodžio laisvės ir teisės, socialinio identiteto tyrimuose (Merriam Webster Dictionary; Rosenamnn, Reese ir Cameron, 2019).

Sociologijoje multikultūriškumas turi teigiamą konotaciją ir yra apibrėžiamas kaip visuomenėje vyraujanti tautinė kultūrų įvairovė. Remiamasi prielaida, kad dažnai labai skirtingų kultūrų nariai gali taikiai sugyventi, o pati kultūrų maišatis sietina su siekiu praturtinti visuomenę socialine prasme (Longley, 2018). Politinėje filosofijoje šis terminas sietinas su valstybės politika, kuria siekiama atsižvelgti į kultūrinius žmonių skirtumus, ypač formuojant teises ir įstatymus. Kitaip tariant, multikultūriškumas analizuojamas kaip reakcija į kultūrinius žmonių skirtumus (vietinių grupių, imigrantų ir tautinių mažumų) (Vitikainen, 2017). Teigiama, kad multikultūriškumas glaudžiai susijęs su tokiais raktiniais žodžiais kaip tapatybės politika (ang. *identity politic*), skirtumų politika (ang. *the politics of difference*) ir pripažinimo politika (ang. *politics of recognition*). Visų šių politikų tikslas – mažinti atskirtį tarp žmonių, kurią lemia ne tik kultūriniai skirtumai, bet ir ekonominės ar politinės nuostatos (Gutmann, 2003; Song, 2017).

Anot Rodrigues (2006), multikultūriškumo sąvoka yra vartojama tada, kai siekiama apibrėžti visuomenės konceptą, kurį sudaro žmonių požiūrių, tautybių, religijų, kalbos ir t. t. gausuma. Mokslininkas teigia, kad sunku rasti šalį, kurioje nebūtų multikultūriškumo. Pavyzdžiui, Indiją galima pateikti kaip multikultūriškumo pavyzdį dėl daug religijos atšakų, įskaitant sikhizmą, induizmą, budizmą ir pan. Jeigu multikultūriškumo sąvoka analizuojama kaip politinė sistema, tada turi dvi pagrindines savybes: pirma, ja siekiama patenkinti skirtingus kultūrinių grupių reikalavimus sprendžiant etninius konfliktus; antra, ji skirta skatinti kultūrinių skirtumų raišką suteikiant sąlygas visiems gyventojams laisvai reikšti savo pažiūras.

Multikultūriškumui visuomenėje apibrėžti paprastai naudojamos dvi teorijos-modeliai. Pirmoji teorija yra apibrėžta kaip „Lydyto puodo“ (ang. *“melting pot” theory*), o antroji – „Salotų dubenėlio“ teorija (ang. *“salad bowl” theory*). Nors šios metaforos pasirinktos multikultūriškumo raiškai Jungtinėse Amerikos Valstijose apibrėžti, tačiau jos nusako ir bendrą multikultūriškumo visuomenėje suvokimą. Remiantis pirmąja teorija, multikultūriškumas suvokiamas kaip kultūrų susilieėjimas, kai įvairios imigrantų grupės atsisako individualių skirtumų ir asimiliuojasi į vyraujančią visuomenę. Toks multikultūriškumo matymo kampas iliustruoja vaizdinį, kai geležis (viena kultūra) ir anglis (kita kultūra) yra lydomi kartu, sukuriant vieną stipresnį metalą – plieną (vienalytę visuomenę). Taigi, manoma, jog multikultūriškumas yra sietinas su skirtingų kultūrų susijungimu, taip sukuriant vienalytę visuomenę. Tuo tarpu antroji teorija multikultūriškumą aiškina kaip kultūrinių skirtumų išryškėjimą visuomenėje: mažos tautinės grupės nors ir gyvena vienoje visuomenėje su kitomis, tačiau išsaugo savo kultūrinius skirtumus kaip ir skirtingų salotų lapai sumesti į vieną dubenėlį (Longley, 2019; Kolb, 2009). Multikultūriškumo teoretikai sutinka, kad visgi žmonių kultūros persipina, jos yra interaktyvios, tačiau tai nepaneigia fakto, jog žmonės priklauso atskiroms subkultūrinėms grupėms (Song, 2017). Anot Kymlickos, net jei ir mokomasi iš kitų kultūrų arba net jei ir skolinamasi žodžius iš kitų kalbų, tai dar neparodo, kad nepriklausoma atskirai visuomenės subkultūros grupei (Kymlicka, 1995). Tai visgi atskleidžia, kad multikultūriškumas dažnai yra neišvengiama visuomenės dalis.

Multikultūriškumo sąvoka visuomenės kontekste taip pat vartojama norint apibrėžti tokius subkultūrinius vienetus kaip, pavyzdžiui, afroamerikiečiai, moterys, feministės, LGBT, neįgalūs žmonės, asmenys iš socialinės atskirties grupių (Glazer, 1997; Hollinger, 1995). Tai parodo, kad multikultūriškumo sąvoka vartojama norint išskirti ne tik tautinius skirtumus, bet ir žmonių priklausomumą mažoms grupėms atsižvelgiant į jų palaikomas nuostatas, vertybes, turimą socialinę padėtį, lytinę orientaciją ir pan.

Mokslininkė Song (2017) teigia, kad paskutiniaisiais dešimtmečiais multikultūriškumo sąvoka išskirtinai siejama su imigrantais, tautinėmis mažumomis, ypač analizuojant tokius reiškinius kaip, pavyzdžiui, Lotynų Amerikos gyventojų migracija į JAV, musulmonų migracija į Vakarų Europą, konfliktus tarp mažesnių etninių grupių, pavyzdžiui, katalonų, baskų, čiabuvių vietinių tautų (Šiaurės Amerikoje, Australijoje ir Naujojoje Zelandijoje). Galima teigti, kad multikultūriškumo sąvokos vartojimas kinta nuo to, kokie reiškiniai yra analizuojami, tačiau ji visada siejama su kitoniškumu ir priklausomumu tam tikrai kultūrinei grupei.

Galima teigti, kad multikultūriškumas yra visuomenėje esančių skirtingų socialinių ir/arba kultūrinių identitetų samplaika, kurią nulemia skirtingų tautybių, požiūrių, lyties, socialinių grupių egzistavimas. Multikultūriškumas yra suvokiamas kaip neišvengiamas visuomenės elementas, kaip teigta UNESCO Generalinėje konferencijoje: „Kultūrinė įvairovė yra būtina žmonijai tiek pat, kiek

biologinė įvairovė gamtai“ (UNESCO cit. in Longley, 2019). Kartu multikultūriškumas atspindi politines pažiūras ir yra vartojamas siekiant pabrėžti tautinės įvairovės svarbą bei siekiant užkirsti kelią konfliktams tarp visuomenėje esančių mažumos grupių.

1.2. Multikultūriškumas organizacijoje

Multikultūre organizacija apibrėžiama kaip organizacija, įdarbinanti asmenis, turinčius skirtingą patirtį, ir suteikianti jiems vienodas galimybes prisidėti ir tobulėti įmonės viduje. Multikultūre organizacijoje nėra diskriminacijos ir išankstinio nusistatymo dėl darbuotojo rasės, religijos, lyties, amžiaus, seksualinės orientacijos, etninės priklausomybės ar fizinių apribojimų (Kenton, 2019; Juchnowicz, 2009, p. 335).

Griffin'as (2013) multikultūriškumą organizacijoje įvardija kaip sudėtingą reiškinį, kurį nulemia skirtingų kultūrų žmonių vertybės, įsitikinimai ir elgsenos modeliai. Multikultūriškumas organizacijoje yra sąlygotas vietinių ir tarptautinių rinkos tinklų, kurie veikia skirtingose srityse: produkto, kapitalo, darbo jėgos, informacijos.

Multikultūres organizacijos sąvoką taip pat apibrėžia terminai „socialinis teisingumas“ (ang. *social justice*) ir „socialinė įvairovė“ (ang. *social diversity*). Organizacija, orientuota į socialinę įvairovę, sprendžia klausimus, susijusius su „grupių įtraukimu“. Remiantis šia nuostata, stengiamasi sukurti organizacijos kultūrą, apimančią žmones iš įvairių socialinių ir kultūrinių grupių, pagrįstą tokiais žmogiškais skirtumais kaip rasė, etninė priklausomybė, lytis, seksualinė orientacija, socialinė ar ekonominė klasė, religija, tautybė, amžius, fiziniai ir (arba) raidos gebėjimai ir kt. Organizacija, nukreipta į socialinį teisingumą, sprendžia rasizmo, seksizmo, heteroseksizmo, klasizmo, antisemitizmo ir kitų socialinės priespaudos ar socialinės neteisybės apraiškų problemą. Teigiama, kad šie terminai dažnai vartojami kaip sinonimai, nes multikultūre organizacija yra priklausoma tiek nuo socialinės įvairovės, tiek nuo socialinio teisingumo (Bailey, 2014, p. 176).

Multikultūre organizacija taip pat yra daloma į elementus, be kurių ji negalėtų egzistuoti ir išlaikyti multikultūres darbo aplinkos:

- Misijos siekti tikslų ir dirbti su skirtingų socialinių ir kultūrinių grupių žmonėmis;
- Išteklių suburti ir pasirūpinti skirtingų socialinių ir kultūrinių grupių žmonėmis;
- Galios nustatyti ir laikytis griežtų nuostatų diskriminacijos prevencijai;
- Struktūros ir procesų, palengvinančių darbuotojų komunikaciją ir darbą;

- Vertybių ir elgsenos modelių, kurie būtų taikomi bendraujant ir sprendžiant konfliktus (Crowfoot, 1991).

Teigiama, jog multikultūre organizacija turėtų atitikti jai taikomus griežtus kriterijus, susijusius su darbuotojų įvairovės valdymu. Jackson nuomone, tai tokia organizacija, kurios vizija, misija, tikslai, vertybės, politika, operacinės sistemos ir praktika turėtų būti vienareikšmiškai draudžiantys atstumti ar neteisėtai elgtis su darbuotojais dėl jų tapatybės ar statuso. Multikultūres organizacijos pagrindinė nuostata turėtų būti ne tik palaikyti socialinį teisingumą, bet ir skleisti šią idėją „bendraujant vietinėse, regioninėse, nacionalinėse ir globaliose bendruomenėse, su pardavėjais, klientais ar konkurentais“ (Bailey, 2014, p. 179). Multikultūre organizacija taip pat privalo „vertinti visų formų įvairovę ir suprasti multikultūriškumo stipriausias puses ir pranašumą, kurią socialinė ir kultūrinė įvairovės suteikia vietinėms, regioninėms, nacionalinėms ir globalioms bendruomenėms“ (Idem).

Darbuotojų multikultūriškumo sąvoka pirmą kartą apibrėžė Taylor Cox, anot jos, kultūrinė įvairovė darbe – „tai žmonės, su skirtingu socialiniu ir kultūriniu identitetu, kurie yra kartu apibrėžtoje darbo ar rinkos aplinkoje.“ (Cox, 1991, p. 38) Teigiama, kad multikultūre darbo aplinka sietina su žmonių, kurie skiriasi kultūriniais, socialiniais įpročiais ir bruožais, tarpusavio sąveika, o Dafto (2009) tyrimas parodė, kad multikultūre darbo aplinka visuomenėje pirmiausia asocijuojasi su rasės, amžiaus, etninių grupių, lyties ir socialinio statuso skirtumais.

Galima teigti, kad darbuotojų multikultūriškumas organizacijoje suvokiamas kaip skirtingų kultūrų ir (arba) socialinių grupių sąveika darbo vietoje, o multikultūre organizacija apibrėžiama kaip besilaikanti ypač griežtų nuostatų ir vertybių siekiant išvengti diskriminacijos. Multikultūre organizacija, visų pirma, apibūdinama kaip besivadovaujanti vien tik darbuotojo asmeninėmis charakterio savybėmis, o ne jo rase, amžiumi, lytimi ir kt. Toks multikultūres organizacijos ir multikultūriškumo organizacijoje apibrėžimai ją formuoja kaip tolerantišką, atvirą pažiūrų ir humanišką darbuotojų atžvilgiu.

1.3. Darbuotojų kultūrinė įvairovė kaip patraukli savybė renkantis darbdavį

Pirmiausia, patrauklaus darbdavio įvaizdį galima susieti su jau paplitusiu posakiu „darbdavys, kurį renkasi“ (ang. *employer of choice*), kuris įvardija organizacijos norą ir siekį būti trokštamam darbdaviu potencialiems darbuotojams (Wickham ir O’Donohue, 2009), arba „darbdavio prekinis ženklas“ (ang. *employer brand*), kurio sąvoką išskyė mokslininkai Ambler’is ir Barrow’as (1996, p. 186). Šiose sąvokose slypi daug organizacijos patrauklumą nulemiančių faktorių, o kuo jų gausiau, tuo daugiau

potencialių darbuotojų pritraukiama (Alniack ir Erat, 2014). Kaip rodo Lloyd'o (2002) išsakytas požiūris apie darbdavio, kaip patrauklaus potencialiems darbuotojams, kūrimą, kiekvienos organizacijos pastangos turi būti nukreiptos tiek esančiam, tiek potencialiam darbuotojui parodyti, kad tam tikra organizacija yra trokštamiausia vieta dirbti, o tokių, patrauklumą nulemiančių bruožų gali būti daug.

Mokslininkai įvardija ganėtinai panašias organizacijos patrauklumą nulemiančias savybes, pavyzdžiui, Maxwell ir Knox'as (2009) teigia, kad pagrindinės organizacijos patrauklumą potencialaus darbuotojo akyse lemia:

- Patrauklus atlygis,
- vadovų ir pavaldinių santykiai,
- teigiama organizacijos reputacija,
- produktų ir paslaugų žinomumas,
- geras darbo pobūdis,
- papildomų naudų paketas (p. 893-900).

Tuo tarpu, mokslininkas Backhaus'as (2004) teigia, kad daugiausiai darbdavio patrauklumą nulemia vertė, kurią darbuotojui sukuria organizacija, ir organizacijos reputacija – tai du faktoriai, kurie daro įtaką pasirinkimui dirbtis į organizaciją ar ne, o visos kitos savybės, anot jų, šiek tiek mažiau aktualios.

Kiti mokslininkai, pavyzdžiui, Alniack ir Erat (2014) tvirtina, kad patrauklaus darbdavio požymiai skirstomi į pagrindines dimensijas, kurios yra svarbiausios renkantis darbdavį, tai:

- Socialinės vertybės, tokios kaip organizacijos rinka, produktų inovatiškumas, paslaugų kokybė;
- Ekonominės vertybės, pvz., atlyginimas, įvairūs priedai ir kiti paslaugų paketai;
- Asmeninės vertybės, tokios kaip mokymai, humaniškumas; bendradarbiavimo vertybės (draugiški ryšiai) ir jauki, linksma darbo aplinka.

Be to, Alniacko (2012) tyrime, kuriame buvo apklausta 600 respondentų, nustatyta, kas, anot apklaustųjų, aktualiausia renkantis darbdavį, tačiau tarp 25 savybių organizacijos darbuotojų multikultūriškumas kaip patraukli savybė nebuvo paminėta. Daugiausia dėmesio visgi sulaukia socialinės vertybės ir karjeros galimybės, kiek mažiau – organizacijos finansinė ir ekonominė padėtys, bendradarbiavimas ir linksma, jauki darbo aplinka.

Vėlgi, dažnai rengiami konkursai, kuriais nustatomi patys geidžiamiausi pasaulio darbdaviai ir išskiriami jų patrauklumo bruožai. Apžvelgus oficialią, *universumglobal.com* (2016) statistiką,

kurioje dalyvauja apie 240 000 respondentų iš 12 pasaulio šalių, 2015 m. patrauklaus darbdavio dominuojančios savybės siejamos su aukščiau įvardytomis karjeros, mokymų, inovacijų, netradicinių sprendimų priėmimo ir technologijų galimybėmis, tačiau darbuotojų multikultūriškumas kaip patrauklus organizacijos bruožas neįvardijamas. Vis dėlto multikultūriškumas į kriterijų sąrašą įtraukiamas (įvardijamas kaip *Interaction with international clients and colleagues*), todėl galima teigti, kad to vertė suvokiama, bet neakcentuojama kaip nulemianti potencialių darbuotojų pasirinkimą ir priklauso „švelniajai“ (ang. *soft*) ir vidinės vertės (ang. *intrinsic*) kategorijoms. Multikultūrė darbo aplinka eina greta tokių bruožų kaip draugiški santykiai su kolegomis, darbuotojo vertinimas ir palaikymas, lyčių lygybė, kūrybiškumas, dinamiška darbo aplinka ir kt. Lietuvoje, *cvmarket.lt* statistikoje, įmonės tarptautiškumas pasirodė esantis svarbus, tačiau tiesiogiai su darbuotojų multikultūriškumu nesietinas (Bakanauskiene, Barkauskaitė et al. 2017).

2005 m. Australijoje atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo beveik 700 respondentų (jaunuolių: studentų ir baigusiųjų studijas), parodė, kas, anot apklaustųjų, aktualiausia renkantis darbdavį. Pastebima, kad patraukliausios savybės yra maloni darbo aplinka, aukštesnis nei vidutinis darbo užmokestis, patrauklus bendras kompensacijų paketas, geri santykiai su kolegomis, galimybės kilti karjeros laiptais. Tai parodo, kad, rinkdamiesi organizaciją, darbuotojai labiausiai vertina finansinę naudą, kurią suteiks darbdavys, bei darbo aplinkos atmosferą, tačiau lyginant šiuos du kriterijus pirmenybė visgi teikiama maloniai darbo atmosferai (ang. *happy work environment*) (Berthon, Ewing et al. 2005). Kadangi darbuotojams ypač svarbi teigiama emocinė atmosfera, galima teigti, kad pirminis darbdavio tikslas turėtų būti nukreiptas į visapusiškai malonios darbo aplinkos formavimą, o tik vėliau į finansinį atlygį.

Pastebima, jog tyrimuose, skirtuose atpažinti patraukliausius organizacijų bruožus, multikultūriškumas paprastai neįtrauktas kaip vienas reikšmingų privalumų, tačiau, šio bruožo svarba neneigiama. Pavyzdžiui, Dr. Torsten Oelke (cit. in Wolfestone, 2018) išryškina multikultūrės darbo aplinkos svarbą tiek pačiai organizacijai, tiek ir darbuotojui: „Mūsų pasaulinis tinklas yra labai vertingas turtas; mes įkvepiame ir mokomės vieni iš kitų. Įvairovė [darbuotojų] yra labai efektyvus kuras – ir mūsų stiprybė.“ (p.7) Teigiama, kad multikultūrė darbo aplinka, visų pirma, yra organizacijos stiprybė, nes sukuria pasaulinį tinklą ir atveria galimybes darbuotojams mokytis vieniems iš kitų bei šitaip tobulėti. Anot jo, dirbti multikultūrėje organizacijoje yra tapatu būti pasaulinio (globalaus) tinklo dalimi. Be to, aptarti tyrimai rodo, jog tokios savybės kaip socialinė gerovė, gera atmosfera darbe yra svarbios potencialiems darbuotojams, todėl galima teigti, kad multikultūriškumas visgi sietinas ir yra analizuojamas kaip vidinis organizacijos aplinkos privalumas, o ne kaip apčiuopiamą naudą darbuotojui teikiantis aspektas. Šį faktą įrodo tai, kad multikultūriškumas yra vienas kriterijų, einančių šalia tokių aktualių bruožų kaip kūrybiška ir

dinamiška darbo aplinka, draugiška organizacijos bendruomenė, lyderio vaidmuo vertinant darbuotojo tobulėjimą, tarpusavio pagarba, lyčių lygybė darbe ir pan. (Universum global, 2016) Multikultūriškumas suprantamas kaip teigiamą vertę organizacijai ir darbuotojui kuriantis bruožas, tiesiogiai sietinas su vidine organizacijos politika. Šis bruožas analizuojamas kaip pasireiškiantis ir išryškėjantis darbuotojų sąveikoje, problemų sprendime, požiūryje į darbuotoją ir užduočių vykdyme.

1.4. Darbuotojų kultūrinė įvairovė kaip organizacijos vidinis patrauklumo bruožas

Pastebima, kad multikultūriškumas organizacijoje pasireiškia darbuotojų tarpusavio sąveika, jis ypač svarbus kalbant apie darbuotojų kompetencijas, jų pasiruošimą atlikti tam tikras užduotis įvairiose grupėse. Pavyzdžiui, mokslininkas L. Žitkus (2006) išskiria pagrindines kompetencijas, kurias turėtų atitikti tarptautinės ir multikultūrės organizacijos vadovas, nes gebėjimas dirbti ir valdyti multikultūrę aplinką ypač artimai sietinas su lyderio vaidmeniu. Atskleidžiama, kad būtent vadovo gebėjimas atsižvelgti į kiekvienos šalies kultūrą padeda išlaikyti ir sukurti sėkmingus santykius tarp darbuotojų, tai gelbsti dalyvaujant derybose, priimant visiems palankesnius sprendimus, sukuria naudą organizacijai, todėl darbuotojų multikultūriškumo tyrinėjimas šiuo atžvilgiu yra svarbus.

Galima teigti, kad darbuotojų multikultūriškumas dažnai nukreipiamas į naudą organizacijai, to išnaudojimą kaip privalumą prieinant prie tam tikrų šaltinių, kuriant konkurencinį pranašumą. Tyrimais siekiama atrasti efektyviausias multikultūrės darbo aplinkos kūrimo strategijas (Cox ir Blake, 1991; Dass ir Parkeris, 1999), kuriamos ir tyrinėjamos strategijos, organizuojami mokymai vadovams, tačiau šie veiksmai kartu atskleidžia, kad multikultūriškumas vis dar nedažnai naudojamas kaip įrankis potencialiam darbuotojui padaryti gerą įspūdį, jis dažniau pasitelkiamas kaip vidinis darbo aplinkos bruožas. Akcentuojama, kad tinkamai suburta ir išnaudota multikultūrė aplinka gali atnešti daug naudos organizacijai, nes multikultūrėse organizacijose pastebimi kūrybiškesni darbo modeliai, geriau priimami sprendimai ir sprendžiamos iškilusios problemos (Marquardat, Horvath 2001). Be to, visus įtraukianti darbo aplinka akcentuojama patrauklaus darbdavio kriterijų sąrašė, todėl būtina skatinti darbuotojus iš skirtingų pasaulio šalių tapti vienos bendruomenės nariais, nes tada ir jų pasitenkinimo lygis darbu yra didesnis, motyvacijos lygmuo aukštesnis (Ellemers ir Jetten, 2013).

Be to, pastebima, kad multikultūriškumas organizacijoje tyrinėjamas darbuotojų kultūrinuose panašumuose ir skirtumuose, sąlygojančiuose harmoningą ar konfliktišką darbo aplinką (Earley ir Mosakowski, 2000). Teigiama, kad multikultūrės darbo aplinkos kūrimas reikalauja daugiau dėmesio ir pasiruošimo nei vietinės organizacijos, kurių nariai yra vienos ir tos pačios kultūros atstovai, todėl

tam būtina skirti išskirtinį dėmesį (Bowers ir Pharmer. 2000). Dėl šios priežasties multikultūriškumas analizuojamas kaip galimas diskriminacijos, tarpusavio nesutarimų organizacijoje atvejis ir tyrimais bandoma atskleisti, kaip to išvengti, kaip suvienyti, motyvuoti darbuotojus ir pasirūpinti jų gerove. Pavyzdžiui, mokslininkai Plaut'as, Garnett'as, Buffardi's ir Sanchez-Burks'as (2011) multikultūriškumą įžvelgia ne tik kaip teigiamą, bet ir kaip neigiamą organizacijos bruožą, kuris gali sąlygoti problemas, susijusias su rasizmu.

Šį multikultūriškumo organizacijoje aspektą tyrinėja ir kiti mokslininkai, pvz., Jansen'as ir Otten (2015), Stevens ir Plaut (2008) – jiems multikultūrinė organizacijos aplinka suprantama kaip sudėtinga vidinė visuma, galinti nulemti konfliktus, jei nebus tinkamai suvaldyta. Todėl manoma, kad kuriant harmoningą vidinį organizacijos gyvenimą būtina atidi komunikacija, kad tai nesukurtų sąlygų diskriminacijai, rasizmui, patyčioms. Tokia multikultūriškumo organizacijoje tyrinėjimo kryptis atskleidžia, kad jei multikultūrinė organizacija geba užkirsti kelią tokio pobūdžio vidiniams konfliktams, vadinasi, ji pasižymi branda; kaip teigiama – multikultūrinė organizacija visuomenei turėtų būti pristatoma kaip įvairialypė ir atsiskleidžianti daug skirtingų veikimo pusių (Halverson, 2008).

Matoma tendencija, kad multikultūriškumas ypač dažnai tyrinėjamas kaip svarbus darbuotojui, bet ne kaip vienas bruožų renkantis darbdavį. Nepaisant to, multikultūrinė darbo aplinka visgi yra reikšmingas bruožas tiek pačiai organizacijai, tiek dirbančiam darbuotojui, todėl ji atskleidžiama ir kaip galimas privalumas (Golemanas, 2019; Fantini, 2005). Analizuojant multikultūrinę darbo aplinką daug dėmesio skiriama žmogaus psichosocialinei analizei, tiriama, kaip kinta darbo kokybė, atmosfera, priklausomai nuo tautinės darbuotojų sudėties. Multikultūriškumas taip pat svarbus rodiklis formuojant bendruomenę, komandą, ieškant geriausių sprendimų ir užkertant kelią tokioms organizacinėms problemoms kaip diskriminacija, nelygybė darbe ir pan. Įžvelgiant į multikultūriškumą kaip potencialiam darbuotojui rodomą privalumą (tai tampa svarbu norint atskleisti organizacijos aplinkos išskirtinumą, plačias pažiūras) jis pateikiamas šalia lyčių lygybės, stipraus lyderio vaidmens, tarpusavio pagarbos ir kt. Tačiau nemažiau analizuojamos ir savybės, organizacijoje išugdomos multikultūriškumo, galinčios būti panaudotos kaip papildomas privalumas, į kurį būtų galima atsižvelgti sprendžiant, kuri organizacija yra pranašesnė.

1.4.1. Darbuotojų kultūrinė įvairovė organizacijoje kaip asmenybę tobulinantis bruožas

Multikultūriškumo poveikis asmenybei yra analizuojama sritis, nes manoma, kad ji formuoja tam tikras kompetencijas, platesnį požiūrį į pasaulį. Teigiama, kad asmenys, dirbantys multikultūrinėje organizacijoje, gauna daug naudos, tampa daug empatiškesni tiek „daugumos“, tiek „mažumos“

grupėms, o jų tarpkultūrinės bendravimo savybės yra labiau išvystytos, kita kultūra pažįstama geriau (Fantini, 2005).

Asmenys, praleidžiantys daug laiko aplinkoje, kurioje gausu skirtingų kultūrų žmonių, laikui bėgant išmoksta geriau vienas kitą suprasti, atpažinti tam tikrus ženklus ir sėkmingai integruotis ne tik į komandą, bet ir į visos organizacijos gyvenimą, todėl tarpkultūriškumo kompetencija (ang. *cross cultural competence*) yra viena svarbiausių multikultūroje aplinkoje įgyjamų kompetencijų. Šios kompetencijos vystymasis gali būti skirstomas į dvi dalis – elgesnos bei psichikos formavimąsi. Elgseną iliustruoja pavyzdys, kai migrantų vaikai, atvykę į naują aplinką, save suvokia kaip besielgiančius kitaip lyginant su klasės draugais, nors savo kultūroje jų elgsenos modelis būtų suvokiamas kaip lygiavertis. Tačiau ilgainiui besimokant užsienio ar neverbalinės kalbos, įpročių, tam tikrų manierų jų kultūrinis sąmoningumas auga. Tuo tarpu psichinis sąmonės vystymasis vyksta palaipsniui: iš pradžių vaikai vadovaujami vien tik savo nusistovėjusių vertybių filtru ir kita kultūra atmetama, vėliau tos vertybės tampa vis labiau nebeapibrėžtos, kol galiausiai vaikai priima kitas kultūras ir į jas pradeda žvelgti lanksčiai, nebesivadovaudami egocentrinio požiūriu (Hapgood ir Fennes, 1997). Šis vaiko adaptavimasis į kitos kultūros aplinką sietinas su tarpkultūrinės kompetencijos įgavimo procesu.

Bendrai tariant, tarpkultūrinė kompetencija – tai gebėjimas efektyviai bendrauti su kitų kultūrų atstovais pripažįstant, kad jie skiriasi nuo mūsų (Guilherme, 2000, p. 297). Šios kompetencijos įgavimo laipsniškumą analizavo ir kiti mokslininkai. Bene svarbiausias yra Byramo (1997) tarpkultūrinės kompetencijos skirstymas į penkis elementus:

- Nuostatas (ang. *attitudes*),
- žinias (ang. *knowledge*),
- įgūdžius interpretuoti ir susieti (ang. *skills of interpreting and relating*),
- įgūdžius atrasti ir sąveikauti (ang. *skills of discovery and interaction*),
- kultūrinio sąmoningumo įgavimą (ang. *critical cultural awareness*) (p. 48)

Šiame kontekste tarpkultūrinės kompetencijos įgavimo pradžia prasideda nuo tam tikrų nuostatų ir žinių. Nuostatos suvokiamos kaip žmogaus smalsumas pažinti kitas kultūras. Jos sietinos su raktiniais žodžiais „kultūrinis jautrumas“, „abipusė tolerancija“, „pagarba kitiems“ ir „empatija“ (Hapgood ir Fennes, 1997). Kalbant apie „žinias“, jos dažniausiai suvokiamos kaip kultūrinės, kurios yra svarbios tokiose bendravimo situacijose, kuriose gali padėti įveikti kultūrinius iššūkius bendraujant su kitais, pavyzdžiui, išmokstant užsienio kalbą. Vėliau palaipsniui išvystomi ir gilesni tarpkultūrinės kompetencijos sluoksniai (Guest, 2002).

Anot Risager'io (1994), kultūrinis sąmoningumas yra pagrindinis tarpkultūrinę kompetenciją iliustruojantis bruožas. Risager'is teigia, kad būti kultūriškai sąmoningu reiškia jau būti įgijusiam žinių, turėti susiformavusias nuostatas ir tik po šių kompetencijos vystymosi etapų galima išugdyti tarpkultūrinę kompetenciją (p. 8-13). Kitaip tariant, tarpkultūrinė kompetencija prilygsta žmogaus gebėjimui kokybiškai komunikuoti su kitų tautų atstovais, tačiau tai nebūtinai sietina su užsienio kalbos žiniomis, nes netgi kalbant ta pačia kalba tarpkultūrinė kompetencija yra svarbi (Byram, 1997).

Remiantis mokslininko Fantini (2005) įžvalgomis, kiekvienas naujas darbuotojas visada pereina keturis tarpkultūrinės kompetencijos vystymosi ir įgavimo lygius: nuo darbuotojo „edukacinio keliautojo“, „mokslininko keliautojo“ iki darbuotojo „profesionalo“ ar „tarpkultūrinio specialisto“ (p. 2). Taigi, ši kompetencija yra įgyjama ir gali nuolat būti tobulinama multikultūrinėje organizacijoje. Tarpkultūrinę kompetenciją įgijęs žmogus geba kokybiškai bendrauti su skirtingų kultūrų atstovais, kritiškai ir analitiškai vertinti save ir kitą kultūrą, ją vertina ir visapusiškai priima (Byram, 1997), o Deardorff'as (2006) visas išvardintas kompetencijas dar papildo ir gebėjimu reflektuoti tarpkultūrines problemas, konstruktyviai bendrauti.

Kalbant apie tarpkultūrinę kompetenciją, naudinga paminėti ir 2015 m. atliktus tyrimus, skirtus išsiaiškinti, kaip dažnai multikultūrės organizacijos skatina to mokytis ir siūlo specifinius kursus savo darbuotojams. Nors tokio mokymo efektyvumas priklauso nuo daugybės faktorių, tokių kaip laikas, metodai, paties asmens nusiteikimas ir t. t., visgi nepaneigiama jų nauda asmenybės tobulėjimui. KMPG apklausa (*Global assignment policies and practices survey 2015*) parodė, kad 38% įmonių pasiūlė mokytis darbuotojams-emigrantams ir jų šeimoms (Mossmann, 2015). Kita pasaulinė apklausa parodė, kad 39 % įmonių siūlo tarpkultūrinių kompetencijų ugdymo mokymus visiems užsieniečiams, tačiau netgi 77 % įmonių mokymai buvo neprivalomi (BGRS, 2015).

Atsižvelgiant į tarpkultūrinės kompetencijos mokymus multikultūrinėje organizacijoje, mokslininkai Adler'is ir Bartholomew'as (1992) ištyrė ir kitą artimą su tarpkultūrine kompetencija sietiną savybę, kurią darbuotojai įgyja nuolat sąveikaudami su multikultūre aplinka – kultūrinį intelektą (ang. *cultural intelligence*). Ši kompetencija bendrinio požiūriu apibrėžiama kaip gebėjimas tinkamai interpretuoti nepažįstamo, kitos tautybes atstovo rodomus dviprasmiškus ir tik jiems būdingus gestus (Earley ir Mosakowski, 2004).

Psichologas Golemanas (2019) mano, kad ryškiausias aspektas, kuriuo dalinasi kultūrinis ir emociniai intelektai yra gebėjimas prieš kažką teisiančią ir vertinant pirmiausia pagalvoti. Kultūrinės kompetencijos trūkumas dažnai sukelia konfliktus, kai darbuotojai ne tik susipyksta, bet netgi išeina iš darbo, todėl į tokius mokymus yra investuojama. Pastebimas faktas, kad visgi kartais tie žmonės,

kurie yra atsiriboję nuo savo kultūrinės terpės ir pasirenka darbą multikultūroje aplinkoje, lengviau įsisavina kito žmogaus skirtumus ir greičiau suvokia jų kūno kalbos ir gestų reikšmes (Earley ir Mosakowski, 2004), todėl multikultūre organizacija, kurioje nuolat sąveikaujama su skirtingų kultūrų atstovais, sąlygotų šios kompetencijos vystymąsi, sustiprintų žmogaus savimonę ir užkirstų kelią tarpkultūriniais konfliktams.

Kita kompetencija, ypač artimai sietina su kultūriniu intelektu ir tarpkultūrine kompetencija, yra gebėjimas mąstyti globaliai (ang. *global mindset*). Ji vystosi tik sąveikoje su kitų kultūrų atstovais, specializuotuose mokymuose, panirime į kitų kultūrų gyvenimą, stažuotėse (Gregersen, Morrison et al. 1998) ir, mokslininko Rhinesmith'o (1995) nuomone, tai tarsi sugebėjimas žvelgti į pasaulį iš plačios perspektyvos, visad ieškant netikėtų tendencijų ir galimybių, pavyzdžiui, darbo rinkoje, kurios gali kelti tiek grėsmę, tiek atverti naujų galimybių, padėsiančių pasiekti asmeninius, profesinius ar organizacinius tikslus. Anot šio mokslininko, tai iš esmės yra gebėjimas pastebėti tai, ko paprasti asmenys nemato.

Mokslininkai Kedia ir Mukherji (1999) papildė prieš tai išsakytą mokslininko požiūrį ir gebėjimą mąstyti globaliai sieja su konkrečiu pavyzdžiu – vadovo gebėjimu suprasti ir atpažinti savo organizacijos priklausomybę nuo globalios ekonomikos, netgi kai įmonės veikla, atrodo, veikia tik lokaliaje rinkoje ir užsienio politika jai neaktuali. Taigi, ši multikultūroje aplinkoje įgyjama kompetencija tiesiogiai sietina su gebėjimu nuspėti ir įvertinti galimus organizacijos pokyčius. Ši savybė yra ypač svarbi save realizuojant tarptautinėje arenoje ir netgi nuo jos neatsiejama, todėl minėtos savybės ugdymui būtinas nuolatinis darbas ir darbuotojo motyvacija. Jie tai pat išskiria ir šios kompetencijos sudedamąsias dalis, anot jų, kompetenciją formuojantys pagrindiniai elementai yra žinios ir praktika. Žinios – skirtumų egzistavimo įvertinimas ir supratimas, o praktika – gebėjimas šias žinias pritaikyti ir išnaudoti tinkamose situacijose. Teigiama, kad globalus mąstymas atsiranda, kai ugdomos pagrindinės žinios šiose kryptyse: technologijų, informacinių sistemų ir telekomunikacijos; socialinių ir politinių veiksnių tose pasaulio šalyse, kuriose organizacija veikia; kultūrinių skirtumų įvertinimo ir pripažinimo, kurių įtaka svarbi priimant bet kokius sprendimus (p. 220-229).

Teigiama, kad kultūrinis intelektas ir tarptautinė patirtis yra ypač glaudžiai susijusios ir viena nuo kitos priklausomos: kuo žmogus turės daugiau tarpkultūrinės patirties, tuo jo kultūrinis intelektas taps ryškesnis – tai du proporcingai augantys reiškiniai. Kuo labiau šie reiškiniai bus išugdyti, tuo greičiau vystysis ir prieš tai išsakytas gebėjimas mąstyti globaliai (Lovvon ir Chen, 2011).

Be to, Pilarska (2015), tirdama bosnių sąveiką multikultūroje erdvėje, išsiaiškino, kokios savybės vystomos labiausiai ir kaip multikultūre darbo aplinka keičia žmonių žvilgsnį į tam tikrus

dalykus. Mokslininkė teigia, kad tokioje aplinkoje atsidūrus vystomos trys pagrindinės kompetencijos:

- emocinė (empatija, atjauta, altruizmas ir t. t.),
- socialinė (derybų įgūdžiai, lankstumas, prisitaikymas ir t. t.),
- asmeninė-vidinė (sprendimų priėmimas, emocinė branda, savireguliacija ir t. t.).

Anot jos, asmenys, kurie daug laiko praleidžia multikultūroje aplinkoje, tampa ne tik kultūriškai supratingesni, bet ir vystosi jų vidinis suvokimas bei savęs kaip individo supratimas. Ji išskyrė pagrindines asmenines savybes, kurios gali būti įgyjamos ir išvystomos dirbant multikultūroje organizacijoje:

- Prosocialios vertybės, atspindinčios empatiją, malonų elgesį kitų atžvilgiu ir kuriant dialogą;
- Atvirumas naujovėms, savęs motyvavimas, norėjimas megzti ir praturtinti tarpkultūrinius ryšius;
- Altruizmas ir noras padėti kitiems;
- Humaniškumas;
- Atsakomybės jausmas ne tik už save, bet ir pašnekovą multikultūriniame kontekste;
- Laisvės kaip vertybės suvokimas sietinas su demokratiškomis ir liberaliomis pažiūromis;
- Tolerancija;
- Teisingumas ir lygybės suvokimas. (p. 335-337)

Taigi, manoma, kad multikultūre aplinka sąlygoja kompetencijų vystymąsi, tačiau to greitis priklauso nuo paties žmogaus noro, motyvacijos, kitų savybių. Pripažįstama, kad multikultūre darbo aplinka yra naudinga darbuotojui, nes išugdo savybes, kurias kitomis aplinkybėmis įgyti yra sunkiau arba tam reikėtų daugiau laiko. Taip pat pastebėta, kad „multikultūriškumo kompetencija“ susideda iš skirtingų elementų, tokių kaip darbuotojo motyvacija pažinti pasaulį ir žmones, vertybinių nuostatų, nuolatinio mokymosi ir žinių atnaujinimo (užsienio kalbų, kitų kultūrų), bendravimo įgūdžių ir asmeninių savybių, pvz., empatijos, humaniškumo, tolerancijos.

1.4.2. Darbuotojų kultūrinė įvairovė organizacijoje kaip profesinės sėkmės bruožas

Multikultūriškumas organizacijoje gali sąlygoti ne tik asmeninę, su žmogaus asmenybės tobulėjimu susijusią naudą, bet taip pat ir užtikrinti karjeros galimybes ar kitus su profesiniu gyvenimu susijusius teigiamus veiksnius, kuriuos organizacijos ir mokslininkai įvardija kaip galimus patrauklaus darbdavio bruožus.

Harvardo universiteto atliktas tyrimas rodo, kad darbuotojai multikultūrese įmonėse yra pranašesni, nes tiek organizacijos yra inovatiškesnės, tiek pačių darbuotojų laukia geresnės karjeros galimybės, juos vertina tolerantiškiau. Tyrime buvo apklausta 1800 respondentų – organizacijų lyderių, – kuriuo buvo siekiama atskleisti, kokią įtaką organizacijai daro lyderio, turinčio bent tris įgytus (kultūros pažinimas, kalbos mokėjimas ir t. t.) ir bent tris įgimtus (lytis, rasė ir t. t.) bruožus. Respondentų rezultatai parodė, kad kuo organizacija multikultūriškesnė ir kuo labiau jų lyderiai nestokoja ryškių skirtumų, tuo dažniau darbuotojų nuomonė yra išgirsta, organizacijos sprendimai inovatiškesni. Rezultatai atskleidė, kad tose organizacijose, kuriose kultūrinių ir charakterio skirtumų yra mažai – netgi 20 % moterų idėjų yra mažiau pripažįstama nei baltaodžių vyrų; 24 % mažiau tamsiaodžių asmenų, o LGBT 21 % mažiau nei organizacijose, kurių lyderiai pasižymi savitais bruožais, o tai tiesiogiai sietina ir su mažesnėmis karjeros galimybėmis, profesiniu tobulėjimu. Taip pat jeigu darbuotojas atitinka kliento tautinę rasę (pardavimų ar kitoje verslo srityje), jis netgi 152 % bus labiau jo mėgstamas ir pripažįstamas nei kitų rasių atstovai-tarpininkai, todėl būti kitataučiu yra ne tik naudinga pačiam darbuotojui, bet ir visai organizacijai (Hewlett, Marshall ir Sherbin, 2013).

Kalbant apie karjeros galimybes privalu paminėti ir tai, kad multikultūres organizacijos dažnai būna tarptautinės. Dėl to, nemažai brandžių organizacijų vykdo „Globalių talentų“ programą, kurios tikslas po vienu organizacijos stogu surinkti kiek įmanoma talentingesnius ir aukščiausiomis kompetencijomis pasižyminčius asmenis iš įvairiausių kultūrų. Mokslininkės Tarique ir Schuler (2010) „Globalių talentų“ paiešką apibūdina kaip tikslą pritraukti ir įdarbinti asmenis multikultūroje aplinkoje, turinčius aukštą žmogiškojo kapitalo lygį (pvz., kompetencijas, patrauklią asmenybę, motyvaciją), atitinkantį tarptautinės įmonės strategines kryptis dinamiškoje, labai konkurencingoje pasaulio arenoje. Be to, manoma, kad stiprios tarptautinės įmonės deda pastangas ieškant kultūriškai kitokio žmogaus, nes pastarasis dažnai atneša įdomių sprendimų ir teigiamai veikia visos organizacijos vystymąsi (Simmons, 1996). Stiprios multikultūres komandas mokslininkai įvardija kaip galimus talentų šaltinius; asmenybes, kurios sėkmingai bendrauja su kitų kultūrų nariais bei ateityje galimai išsiskirs kaip būsimi tarptautinių arenų nariai, padedantys sumažinti kai kuriuos sunkumus, susijusius su tradiciniais tarptautiniais uždaviniais, kur multikultūriškumas yra neišvengiamas (Mockaitis, Zander ir De Cieri, 2018). Tai, kad dažnai tarptautiškai veikiančios multikultūres organizacijos turi resursų talentingų darbuotojų paieškoms, leidžia daryti prielaidą, kad jų tokiose organizacijose yra daugiau nei lokaliai veikiančiose įmonėse, o šis faktas galimai teigiamai veikia ir darbo ieškantį asmenį: žinojimas, kad bus dirbama su selektyviai atrinktomis asmenybėmis iš viso pasaulio, turinčiais geriausias kompetencijas, ir pačiam būti to dalimi galimai motyvuotų ir formuotų patrauklaus darbdavio įvaizdį.

Apibendrinant galima teigti, kad multikultūriškumas yra žmonių, priklausančių skirtingoms kultūrinėms ir (arba) socialinėms grupėms buvimas vienoje vietoje (organizacijoje, visuomenėje). Pagrindinė multikultūriškumo sąlyga yra asmenų priklausymas vienai ar kelioms visuomenėje susiformavusioms subkultūrinėms grupėms. Ši nuostata taikoma ir multikultūrėms organizacijoms – multikultūrinė organizacija yra tada, kai jos bendruomenę sudaro skirtingų tautybių, pasaulėžiūrų, rasų, socialinių grupių ir pan. darbuotojai. Dažniausiai multikultūriškumo sąvoka organizacijoje vartojama norint pabrėžti, kad organizacijoje dirba skirtingų tautybių žmonės, o didžiausias skirtumas tarp multikultūriškumo organizacijoje ir visuomenėje yra tas, kad multikultūrės organizacijos yra suformuotos dėl tam tikro tikslo, o visuomenėje vyraujantis multikultūriškumas – savaiminis procesas.

Multikultūriškumas organizacijoje pasireiškia darbuotojų tarpusavio komunikacija, jis ypač išryškėja konfliktų, švenčių, užduočių vykdymo metu. Šiuolaikiniam darbdaviui ypač svarbu laikytis griežtų nuostatų, skirtų prevencijai prieš diskriminaciją, nelygybę. Darbdavys multikultūrėje organizacijoje privalo sukurti sklandžios komunikacijos tinklą, pasiūlyti aiškia procesų vykdymo sistemą. Kaip rodo tyrimai, šiuolaikiniai darbuotojai ypač vertina draugišką ir smagią darbo atmosferą ir tam teikia pirmenybę lyginant su finansine nauda.

Pastebima, kad multikultūriškumas kaip atskira patraukli organizacijos savybė nėra išskiriama potencialių darbuotojų, tačiau šis bruožas reitinguojamas greta tokių savybių kaip smagi darbo aplinka, geri tarpusavio santykiai. Multikultūriškumo organizacijoje nauda pasireiškia tik per ilgą laikotarpį, o darbuotojai teikia pirmenybę aiškiai pamatuojamoms naudoms (darbo grafikui, atlyginimui, priedams prie algos, organizacijos reputacijai, darbo atmosferai ir pan.). Nepaisant to, darbuotojai multikultūriškumą organizacijoje supranta kaip galimybę tobulinti asmenybę, ugdant tokias savybes kaip tarpkultūrinė kompetencija, globalus mąstymas, kultūrinis intelektas ir kt.

1.5. Darbuotojų kultūrinių skirtumų nepaisymas organizacijoje

Kiekviena multikultūrė organizacija turi savo vertybes, pagal kurias pasirenka, kokius principus taikys ieškodami įvairių darbuotojų ir iš jų formuodami vidinę darbo aplinką. Labai svarbu, kad kiekvienas naujai atėjęs žmogus jaustųsi gerai, būtų pripažintos ne vien jo kompetencijos, bet ir individualios savybės, tačiau tik nuo organizacijos priklausau, kokia vidine politika ji vadovausis ir kokią strategiją darbuotojui integruoti pasirinks.

Jensen'as (2013) teigia, kad kiekviena organizacija nusprendžia, ar prisiims „nieko nedarymo“ (ang. *not doing anything*) politiką, ar taikys strategijas ir sieks darbuotojus iš įvairių subkultūrinių

grupių įtraukti į organizacijos gyvenimą. Manoma, kad atsižvelgimas į darbuotojo kultūrą dažnai neatneša rezultatų, todėl praktikoje sėkmingai taikomas darbuotojų suvienodinimo principas (ang. *colorblindness approach*). Ši vidinė organizacijos politika remiasi principu, kad su visais darbuotojais turi būti elgiamasi vienodai, visiems turėtų būti taikomi tie patys elgsenos modeliai ypač įdarbinimo ar problemų sprendimo klausimais, o jų kultūriniai skirtumai nepaisomi. Vertinant darbuotojus, atsižvelgiama tik į jų pačių, kaip atskirų vienetų, individualius charakterio skirtumus. Kitaip tariant, nepaneigiama galimybė, jog tautų suvienodinimas, o ne jų skirstymas pagal kultūras, galimai būtų organizacijos stiprybės bruožas. Šis galimas strategijos taikymo pasirinkimas grindžiamas požiūriu, kad bendruomenės skaidymas pagal kultūrinius skirtumus gali neigiamai paveikti darbo aplinką, nes tyrimai rodo, kad dauguma darbuotojų visgi nemano, kad jie yra „kitokie“ ar turi esminių skirtumų nuo kitų darbuotojų (Stevens, Plaut et al. 2008). Išskirtinis elgesys ir sąmoningai taikomos kitokios bendravimo ar vertinimo taktikos tokio tipo asmenis priverčia pasijusti „kitokiais“ ar netgi nepritapusiais, kas sąlygoja neigiamą atmosferą darbe (Jansen ir Otten 2015). Ankstesniuose tyrimuose rašoma, kad šioji organizacijos politika-strategija taip pat tiesiogiai sietina ir su organizacijos misija, ir vizija: darbuotojai, kurie akcentuoja asmenybės, o ne kultūros, individualumą ir laikosi šio požiūrio yra žymiai labiau prisirišę prie organizacijos ir save identifikuoja kaip vieną jos sudedamųjų dalių (Dutton, Dukerich ir Harquail, 1994).

Mokslininkai Clifton ir Harter (2003) aprašo stiprybių išskyrimo (ang. *strengths-based*) darbo politiką, kuri panaši į strategiją individualizmui skatinti, tik ši remiasi pozicija, kad organizacija turėtų kurti darbo aplinką atsižvelgdama į kiekvieno darbuotojo charakterio stipriąją pusę, o šios išskyrimas tampa dideliu privalumu organizacijai ir kiekvienam atskirai – padeda mokytis vienas iš kito. Šios darbo aplinkos formavimo esmė pagrįsta noru sukurti sąlygas ir lankstų darbo foną, kuris suteiktų galimybę kiekvienam užsieniečiui tobulėti semiantis žinių iš kolegų ir kartu skatintų norą jomis atvirai dalintis. Teigiama, kad toks būdas galimai mažina ar visiškai panaikina įtampą ir nesantaiką darbo vietoje, o žmonės jaučiasi labiau pasitikintys savimi, mano esantys naudingi ne tik sau, bet ir kolegoms.

Stevens'as ir Plaut'as (2008) papildė aukščiau išsakytą požiūrį ir teigia, kad tai galėtų atnešti sėkmę kiekvienai multikultūrinę aplinką kuriančiai organizacijai pabrėžiant, kad tai skatina darbuotojo pasitenkinimo jausmą, apibrėžiamą kaip „pažangos jausmas judant link asmeninio tobulėjimo“ (ang. *a sense of progress or forward movement in one's self development*) (p. 118). Mokslininkai šį reiškinį pavadino „Visų įtraukimo“ (ang. *all-inclusive multiculturalism*) strategija. Atlikti tyrimai rodo, kad ji galėtų tapti pavyzdžių multikultūrėms įmonėms sprendžiant kultūrinių skirtumų lemiamus konfliktus, nes ši strategija orientuota į tarpusavio santykių stiprinimą bendromis veiklomis ir tikslais, kurie suvienija darbuotojus, o ne padalija juos pagal kultūrą. Mokslininkai teigia,

kad darbuotojai, kurie susitelkia ne į save patį, o į bendrą teigiamos atmosferos darbe kūrimą ir į bendrą tikslą, stengiasi įsigilinti į kitų poreikius, dirbti išvien ir nuolat stiprinti ryšius, yra žymiai labiau patenkinti darbo vieta nei taikant kitas strategijas. (p. 118-129) Galima daryti prielaidą, kad organizacijos, kurios skatina komandos stiprinimo renginius (ang. *team-building*), siūlo įvairius mokymus, organizacijos bendruomenės susitikimus ar kitaip vieni su kitais bendrauja ir kuria draugiškus ryšius, yra atsparesnės tarpusavyje kylančioms problemoms, tampa ilgaamžiškesnės, o darbuotojų pasitikėjimo vienas kitais lygis yra aukštesnis, jie dažniau vienas kitą palaiko ir skatina tobulėti (Davidson ir James, 2006).

Anot Stevens'o ir Plaut (2008), norint užtikrinti kiekvienam darbuotojui palankią emocinę darbo aplinką būtina vengti kultūros kaip tam tikro akivaizdaus išskirtinumo akcentavimo. Pavyzdžiui, jeigu multikultūrės organizacijos rengia įvairius festivalius, susitikimus (pvz., komandos stiprinimo renginius), svarbu tinkamai suformuoti kvietimų tekstą tam, jog nei vienas darbuotojas neliktų įžeistas: jeigu tai maisto ragavimo vakaras, palankiau darbuotojų prašyti atsinešti „tradicinį šeimos patiekalą“ nei jų „kultūrą atspindinti patiekalą“. Toks požiūris grindžiamas, kad jeigu yra darbuotojų, nenorinčių akcentuoti savo kultūros kaip išskirtinumo, jie neturės galimybės pasijausti atstumti, įvardinti ar išskirti prieš kitų tautybių atstovus, nes visgi skirtingas šeimos tradicijas turi visi ir šis žodžių žaismas žymiai rečiau taptų diskriminacijos pagrindu nei kultūrinės tradicijos.

Taigi, kaip rodo tyrimai, neišskiriami kultūriniai darbuotojų skirtumai tampa apsauga nuo galimų konfliktų, susijusių su diskriminacija. Įvardytos strategijos atsižvelgia ne tik į galimus pavojus darbo vietoje, bet kartu įvertinamos ir galimos kiekvieno darbuotojo charakterio savybės, norai ir emocinis pažeidžiamumas – ne visi darbuotojai nori būti identifikuojami pagal savo tautybę. Tuo tarpu asmeninių kompetencijų išskyrimas kaip ir individualių charakterio bruožų vertinimas sukuria sąlygas kiekvienam jaustis svarbiam nepaisant jo kultūros, tautybės, rasės, etninės grupės ir kt. – tai sietina su multikultūrės organizacijos pamatiniu tikslu – išlaikyti tolerantiškos ir humaniškos organizacijos įvaizdį visuomenėje.

1.6. Darbuotojų kultūrinių skirtumų akcentavimas organizacijoje

Multikultūriškumo principas (ang. *multicultural approach*) grįstas tuo, kad skatina į kiekvieno darbuotojo tautybę atsižvelgti atskirai, teigiant, kad tai galimai duotų daugiau naudos tiek organizacijai, tiek darbuotojui (Stevens ir Plaut 2008). Kalbant apie tautinį išskirtinumą kaip galimą privalumą labai svarbu atsižvelgti ir į darbuotojų tautinių grupių skaičių. Mokslininkai Rosette ir Leonardellis (2008) tegia, kad organizacijos bendruomenė skirstoma į mažesnes (ang. *minority*) ir didesnes (ang. *majority*) darbuotojų grupes pagal tautybę. Didesnė grupė pagal tautybę yra pagrindinė

sudedamoji organizacijos dalis ir aplink ją beveik visada formuojama darbo kultūra. Teigiama, kad organizacijos, kurios akcentuoja kultūrinius skirtumus kaip vertybę, yra ypač vertinamos tautinės mažumos darbuotojų – tokie žmonės į organizaciją žiūri žymiai palankiau, bet toks požiūris sąlygoja ir ryškiausias, t. y. didžiausias tautinės darbuotojų grupės nepasitenkinimą, nepritarimą mažesnių tautinių grupių atžvilgiu, o tai lemia konfliktus (Plaut, Garnett et. al. 2011).

Mokslininkų Jansen'o ir Otten (2015) atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti daugumos ir mažumos grupių pasiskirstymo ir jų įtakos darymo darbo kokybei, inovatiškumui ir motyvacijai taikant jau minėtas dvi strategijas (multikultūriškumo pripažinimo arba ignoravimo), patvirtina prieš tai išsakytą faktą: darbuotojai, priklausantys vienai didelei kultūrinei grupei arba, kitaip tariant, daugumai, jaučiasi labiau įsitraukę į organizacijos gyvenimą, jeigu kultūriniai mažumos grupių skirtumai yra ignoruojami ir taikomas individualizmo arba *colorblindness* principas. Tuo tarpu, kultūrinių grupių mažumoms ši politika nepasirodė palanki: jie jaučiasi labiau įsitraukę, kai atsižvelgiama į jų kultūrinę terpę. Mokslininkai šį skirtingą darbuotojų požiūrį į kultūrinius skirtumus sieja su noru dominuoti organizacijoje: kuo darbuotojų, priklausančių vienai kultūrinei grupei, yra daugiau, tuo labiau ši grupė jaučiasi dominuojanti, vadinasi, nuolatinis kiekvieno darbuotojo kultūrinių skirtumų paisymas šią galią vienaip ar kitaip panaikintų, o tai galimai sukurtų jų nepasitenkinimą (p. 823-829). Todėl tam, kad organizacijų multikultūrinės aplinkos kūrimas taptų kiek įmanoma veiksmingesnis, remiamasi pagrindiniais kultūrų skirtumais ir panašumais, dar kitaip vadinamais dimensijomis. Atskleidžiama, kad būtent atsižvelgimas į šalies kultūrą padeda išlaikyti ir sukurti sėkmingus santykius tarp darbuotojų, tai gelbsti dalyvaujant derybose, priimant visiems palankesnius sprendimus (Sikora ir Wartecka-Ważyńska, 2007).

Nors kultūriniai skirtumai reikšmingi, tačiau sėkmingas kitataučio adaptavimasis į organizaciją, maloni atmosfera ir organizacijos sėkmė labai priklauso ir nuo kitų faktorių: darbuotojų komunikabilumo, jų lankstumo ir tolerancijos lygio, pakankamų žinių apie kultūrų skirtumus, o, svarbiausia, darbuotojų užsienio kalbos, kuri vyraus darbo metu, labai gero mokėjimo (Petkevičiūtė ir Budaitė, 2005). Todėl svarbu, jog ne tik pati organizacija dėtų pastangas kurti geresnę aplinką, bet ir darbuotojas jaustųsi užtikrintas ir norėtų dirbti multikultūroje aplinkoje.

Apibendrinant galima teigti, kad „efektyvus“ multikultūriškumas organizacijoje susideda tiek iš vidinių, tiek iš išorinių komponentų, kurie turi būti sistemingai įgyvendinami. Didžiausias dėmesys teikiamas tam, kaip bus formuojama organizacijos bendruomenė ir kokiomis nuostatomis ji vadovausis, nes nuo to priklauso jos, kaip tolerantiškos ir humaniškos organizacijos, įvaizdis ir reputacija. Teigiama, kad nuo organizacijos mikroklimato priklauso ir tai, kaip greitai darbuotojas įgis tarpkultūrinę kompetenciją, pradės vertinti ir mąstyti globaliai, taps tolerantiškesnis ir kt. Visos šios ugdomos savybės ypač dažnai pateikiamos kaip vienos svarbiausių privalumų multikultūrems

organizacijoms. Kaip minėta, multikultūriškumas atpažįstamas kaip teigiamas organizacijos bruožas, tačiau gera darbo atmosfera multikultūreje organizacijoje nėra savaimė suprantamas dalykas – tai reikalauja vadovo pasiruošimo ir tokių pradinių darbuotojų kompetencijų kaip geras kalbos mokėjimas, tolerancija, žinios. Taigi, multikultūriškumas organizacijoje yra ne tik tikslingai surinkti darbuotojai iš skirtingų subkultūrinių grupių, kartu tai organizacijos reputacijos ir įvaizdžio dalis visuomenėje, kuris priklauso nuo vertybių, pvz., lygybės, tolerancijos, atsisakomo išankstinio nusistatymo, laikymosi. Patrauklus darbdavys siejamas su aukščiausiomis kompetencijomis kurti harmoningą, taikią darbo aplinką, multikultūre organizacija yra matoma kaip šias vertybės įgyvendinanti ir skatinanti institucija. Multikultūriškumas organizacijoje rodo, jog darbdavys teikia pirmenybę geros ir draugiškos aplinkos kūrimui, o tai yra patraukliausias organizacijos bruožas potencialiems darbuotojams.

2. POTENCIALIŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į DARBDAVĮ KAITA

Šiame skyriuje aptariama, kaip kinta geidžiamo darbdavio suvokimas ir multikultūriškumo reikšmė priklausomai nuo potencialių darbuotojų kartos (X, Y ir Z).

2.1. X, Y ir Z kartų geidžiamas darbdavys

Maxvell'o ir Knox'o (2009) nuomone, šiuolaikinės organizacijos turėtų siūlyti kiek įmanoma patrauklesnius, iš kitų organizacijų išsiskiriančius naudų paketus šiuolaikiniams potencialiems darbuotojams (pvz., įdomesnius renginius, mokymus, kurių kitos organizacijos nedaro) arba ji rizikuoja likti neapastebėta darbo rinkoje. Tai nulemia potencialių darbuotojų lūkesčių kaita, kurią sąlygoja amžius, kultūriniai skirtumai, išsilavinimas ir kt. (Nilsen, Sivertzen ir Olafsen 2013). Dėl to darbdaviai turi nuolat ieškoti būdų, kad patenkintų besikeičiančius darbuotojų poreikius, nes būtent nuo darbuotojų pasitenkinimo lygio, jų lojalumo ir atsidavimo darbui priklauso ir organizacijos pelnas: organizacijos, kurių darbuotojai yra ypač lojalūs, gauna 6 % daugiau metinių pajamų nei organizacijos su didele darbuotojų kaita (Pačiolis, 2008).

Tai, jog darbuotojų požiūris į geidžiamą darbdavį keičiasi, teigiama ir 2015 m. naujai keliamų tikslų organizacijose tyrime *Prediction for 2015: Redesigning the Organization for a Rapidly Changing World*. Čia minima, kad dabar daugelis darbuotojų, kurie nesijaučia užtikrintai darbo vietoje ir atlieka jiems nemalonus užduotis, tiesiog nustoja dėti pastangas ir išeina iš darbo (Deloitte, 2015). Šią tendenciją papildė ir mokslininkės C. Clare (2009) nuomonė: anot jos, šiuolaikiniai darbuotojai ima interviu iš vadovų, nes jiems svarbu žinoti, kodėl jie turėtų dirbti būtent šioje organizacijoje ir šiam darbdaviui (p. 43). Dabar keisti darbą paprasta, nes sparčiai plečiasi ir darbo rinka, o tam įtakos turi globalizacija bei potencialių darbuotojų noras būti pasaulinės rinkos dalimi. (Universum in Cain, 2017). Pavyzdžiui, šiuolaikiniai potencialūs darbuotojai žymiai dažniau keliauja, bendrauja su užsieniečiais ir nebeprisiriša prie vienos tautos ar valstybės. Tai daro didelę įtaką ir požiūriui į darbo aplinką – kaip teigiama „[vyresni] profesionalai vis dar žiūri į multikultūriškumą pasenusiu požiūriu: „Multikultūris, tai atskira“.“ (Orci in Rochelle, Ford, Jenkins, 2012, p. 9), tačiau multikultūriškumas tampa vis svarbesnis darbo aplinkos bruožas. Teigiama, kad šiuolaikinis jaunimas „nebediskutuoja apie įvairovę – jie ją gyvena.“ (Idem, p. 10) Kalbant apie ankstesnes kartas, pastebima, kad jos vadovavosi konservatyvesniu požiūriu ir vengė iššūkių darbo vietoje. Pavyzdžiui, Kūdikių bumo karta (vadinamoji Stalino vaikų karta, 5–6 dešimtmečiai) darbo vietą vertino kaip

vienintelę ir nepakeičiamą, nes „mano, jog dirbti gali tik čia ir tik tokį darbą“ (Laurinčiubienė ir Kynė, 2017). Šias įžvalgas papildo ir kontrastingas Tūkstantmečio kartos požiūris į darbą: jeigu anksčiau būdavo natūralu išdirbti kelis dešimtmečius toje pačioje įmonėje, tai dabar daugelis žmonių iki 32 m. vidutiniškai pakeičia apie 9 darbo vietas (Reisenwitz, Iyer, 2009, p. 94) – tokie statistiniai duomenys reiškia, jog „Y“ Tūkstantmečio kartos asmenys yra žymiai drąsesni, nebijo iššūkių ir įvairovės. Tačiau vertinant augančią Z kartą, teigiama, kad ji dar labiau išsiskirs požiūriu į darbą ir darbo aplinką, nes ji yra „globaliausia“ karta lyginant su kitomis ir jos įvairovės suvokimas nebus tik „rasė ir etninė grupė“ (Lo Wang, 2018).

Anot Bryant (2019), Kūdikių bumo karta kitaip žvelgė ir į multikultūriškumą organizacijoje. Jų kartos kontekste, multikultūriškumas buvo suvokiamas kaip skirtingos lyties, tikėjimo, etninės priklausomybės ir fizinių galimybių žmonių integravimas į darbo vietą. Todėl tai nebuvo vertinama kaip malonumas, priešingai, darbas multikultūrijoje aplinkoje labiau siejosi su organizacijos reputacijos išsaugojimu, moralinėmis ir teisinėmis nuostatomis.

Teigiama, kad šiuolaikiniams potencialiems darbuotojams ypač svarbus ir organizacijos požiūris į darbuotojo asmenines savybes, jo individualumą (Stanišauskienė, 2015). Manoma, kad vienos esminių darbdavių yra multikultūriškos organizacijos, nes šiuolaikinės Tūkstantmečio kartos darbuotojai ypač vertina organizacijas, kuriose gausu identiteto, nuomonių ir požiūrio į gyvenimą skirtumų, o tai patvirtina ir KRC Viešųjų ryšių instituto 2016 m. atliktas tyrimas: Tūkstantmečio kartos potencialiems darbuotojams multikultūriškumas organizacijoje yra 47% svarbesnis nei 8–9 dešimtmečių X kartai (33%) ir 5–6 dešimtmečių Kūdikių bumo kartai (37%) (Bryant, 2019). Atsižvelgiant į šį tyrimą, galima matyti, kad šiuolaikinis potencialus darbuotojas teigiamai vertina multikultūrę darbo aplinką ir siekia būti joje, priešingai nei ankstesnių kartų žmonės. Pagrindinės priežastys, lėmusios kartų požiūrių skirtumus į darbą ir jo aplinką, yra istorinės, politinės bei ekonominės aplinkybės, kai dėl karo ir kitų apribojimų buvo sunkiau keliauti, rinktis darbo vietas ir kt. (Weingarten, 2009).

Atsižvelgiant į istorines aplinkybes, lėmusias kartų požiūrius į geidžiamą darbdavį, galima matyti pokyčius ir darbdavio motyvacijos sistemoje. Jeigu anksčiau buvo akcentuojamas didesnis atlyginimas, skatinimai arba bausmės už neatliktas užduotis, tai dabar potencialus darbuotojas tikisi jo asmeninių ir profesinių savybių ugdomo, išklauso, atsižvelgimo į jo nuomonę, laisvę rinktis ir spręsti. Tokį šiuolaikinio geidžiamo darbdavio įvaizdį aptaria mokslininkai (Twenge ir Campbell et al., 2010; Žarnauskaitė, 2017) bei žmogiškųjų išteklių specialistai. E. Znutienė (2014) įvardija pagrindinius X ir Y kartų požiūrių skirtumus į gyvenimą, darbą ir darbdavį:

X karta (gimę 1970–1982 m.)	Y karta (Tūkstantmečio, šiuolaikinė karta, gimę 1983–1995 m.)
Remiasi vertybėmis, tikisi grįžtamojo ryšio ir teisingumo, iššūkiai ir permainos svarbūs, vertina laiką ir gyvenimo kokybę, individualizmas ir prasmingas darbas yra tikslas.	Greitų apdovanojimų ir įvertinimo siekimas, pasitikėjimas naujausiomis technologijomis, tikimasi paskatinimo ir išklausymo, yra socialesnė ir visuomeniškesnė, būdingas greitas gyvenimo tempas, dinamiškumas, neformalus bendravimo stilius, nuolatinis noras mokytis ir tobulėti.

Šaltinis: Znutienė, 2014.

Pastebima, kad keičiantis vertybėmis keičiasi ir suvokimas apie geidžiamą darbdavį – jis užima ne tik vadovo, bet ir draugo poziciją. Analizuojant kartų skirtumus, matoma akivaizdi kontraversija ir finansiniuose lūkesčiuose: nors šiuolaikinis potencialus darbuotojas ir vertina asmeninių savybių puoselėjimo svarbą, nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą darbo vietoje, šiltus santykius su kolegomis, tačiau to neužtenka – darbo rinkoje daugėjant jaunų darbuotojų auga jų finansiniai lūkesčiai. 2016 m. atliktame tyrime „Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste“ matomas didelis požiūrių į atlygį skirtumas. VU Ekonomikos fakulteto studentų apklausa parodė, kad Z karta tikisi 2–3 didesnio atlygio nei vidutinis mėnesinis atlyginimas Lietuvoje (Stankevičiene, Gerikiene ir Jugaityte, 2016). Tuo tarpu Twenge'o, Campbell et al. (2010) atlikta analizė taip pat patvirtina, kad jauniausioji karta priklauso kategorijai, kuri turi didesnius finansinius lūkesčius nei galimai nusipelnė pagal turimas kompetencijas. Panašus tyrimas buvo atliktas ir 2014 m. Prancūzijoje. Išanalizavus 592 respondentų požiūrį į patrauklų darbdavį, dauguma teigė norintys didesnio nei 1500 Eur mėnesinio atlyginimo, gero organizacijos prestižo, aplinkos be streso ir be monotonijos bei kt. (Guillot-Soulez ir Saulez, 2014). Tai parodo, kad šiuolaikinė karta lygiuojasi į pasaulinę darbo rinką ir nori, kad jų asmeninės savybės būtų vertinamos.

Be to, remiantis mokymų ir seminarų organizatoriaus Lietuvoje „Personpremier“ (2018) išvalgomis, vadovo kompetencijos privalo nuolat keistis, kad įtiktų skirtingų kartų darbuotojui. Teigiama, kad jei anksčiau įmonės vadovas turėjo būti šalto proto, teisingas, pozityvus ir gebėti argumentuoti savo nuomonę kiekvienu klausimu, tai šiuolaikiniai potencialūs darbuotojai tikisi, kad XXI a. darbdavys bus lyderis, gebės padėti ir vesti į priekį visą organizaciją, o svarbiausia, kad darbuotojas jam nebus tik darbo jėga, priešingai – partneris.

Apibendrinant galima teigti, kad patraukliausi darbdavio bruožai potencialiems darbuotojams yra darbdavio išskirtinumas lyginant su kitomis organizacijomis, papildomi kompensacijų paketai, kurie ne tik patenkintų darbuotojų finansinius poreikius, bet ir sukurtų sąlygas mokytis ir kilti karjeros

laipais, individualių savybių įvertinimas ir dinamiška darbo aplinka. Žvelgiant į multikultūriškumą kaip į organizacijos bruožą, pastebima, kad jo reikšmė ir svarba potencialiam darbuotojui nuolat auga. Y karta tiksi, kad organizacijoje dirbs įvairių požiūrių ir kultūrų asmenys, o Z kartai multikultūriškumas yra nebeatsiejama gyvenimo dalis, todėl jie nori, kad organizacija būtų globali, skatintų darbuotojų individualumą. Z kartos artimam ryšiui su multikultūriškumu didelės įtakos turi interneto kultūra, naujosios technologijos, platesnės galimybės keliauti ir mokytis užsienyje. Vertinant geidžiamą darbdavį, šiuolaikinis Z kartai priklausantis jaunuolis turi daugiau panašumų nei skirtumų su Y karta, o pagrindiniai Y ir Z kartos skirtumai labiau siejami su asmeninės laisvės ir nepriklausomybės siekimu nei su pačiu požiūriu į darbą, taigi juos lyginant su senesne X karta pastebima, kad jiems daug svarbesnė karjera ir sveikata nei asmeninis laikas, tampa ryškesnis nenoras derintis su tradiciniu darbo grafiku, yra mažiau lojalūs organizacijai, jų prastesni komandiniai įgūdžiai bei labiau siejami įvertinimai (Twenge, Campbell et al. 2010).

3. POTENCIALIŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į MULTIKULTŪRĘ ORGANIZACIJĄ

Šios dalies tikslas yra aptarti tikslinių (fokus) grupių metodą, pristatyti ankstesnius tyrimus, susijusius su potencialių darbuotojų požiūriu į multikultūros organizacijas, pateikti tikslą, uždavinius, tyrimo eigą, aptarti tyrimo proceso formavimą.

3.1. Temos iširtumas

Analizuojant potencialių darbuotojų požiūrį į multikultūros organizacijas pastebima, jog didžioji dalis tyrimų nukreipti į multikultūroje organizacijoje dirbančio asmens patirtį, išpūdžius ir integraciją bendraujant ir dirbant su užsieniečiais. Vienas naujausių tokių tyrimų buvo atliktas 2017 m. Pietų Afrikoje: mokslininkai darė kiekybinę apklausą ir išsiaiškino beveik 300 respondentų nuomonę apie darbą multikultūroje organizacijoje. Šiuo tyrimu buvo siekiama sužinoti, kaip darbo vietoje jaučiasi baltaodžiai, juodaodžiai ir mišrių tautinių rasių darbuotojai, kaip kinta darbo rezultatai, tolerancijos lygis ir kiti su integracija susiję aspektai atsižvelgiant į darbuotojų kilmę. Šis tyrimas parodė, jog didžioji dalis darbuotojų buvo patenkinti darbo aplinka ir nepatyrė priešiško vieni kitų atžvilgiu ir tik minimaliu skirtumu baltaodžiai darbuotojai jaučiasi labiau pritapę. Šis tyrimas parodo, jog didelio skirtumo tarp darbuotojo rasės ir jo pasitenkinimo dirbant multikultūroje organizacijoje nėra (Leon ir Fons Van de Vijver, 2018). Kitas panašus tyrimas atliktas Izraelyje: mokslininkai aiškino ryšį tarp rusų emigrantų, kurie dirba įmonėse kartu su izraeliečiais, ir lyderystės bei integracijos į organizacijos gyvenimą spartos. Tyrimas sudarytas iš dviejų dalių – interviu, kuriame dalyvavo 18 darbuotojų, ir apklausos, į kurią atsakė 231 respondentas. Šio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad nepriklausomai nuo tautybės abiejų grupių darbuotojai labai panašiai reaguoja į problemas, vykdo projektus, dirba komandinius darbus, nors ir buvo pastebėta žymi motyvacijos stoka tarp rusų emigrantų (Amit ir Lev, 2012). Šie tyrimai atskleidžia, jog mokslininkams ypač įdomus darbuotojų požiūris į multikultūros organizacijas ir į darbą su užsieniečiais, tačiau tyrimų, kurie atskleistų dar neturinčių pakankamai darbo patirties potencialių darbuotojų nuomonę – mažai.

Norint sužinoti, kaip potencialūs darbuotojai (studentai) vertina organizacijas, daromos didelio masto studentų apklausos. 2017 m. „Universum“ atliko tyrimą, kuriuo buvo norima išskirti geidžiamiausias organizacijas studentams. Šio tyrimo rezultatai parodė, jog jos – galingos pasaulinės korporacijos, kuriose multikultūriškumas yra neišvengiamas. Tyrime dalyvavo 81,102 respondentų iš 359 JAV universitetų ir beveik visi studentai norėtų dirbti tokiose organizacijose kaip „Amazon“, „Apple“, „Walt Disney Company“, „Facebook“, „Google“ ir kt. dėl jų prestižo bei pasaulinio lygio

(Universum cit. Cain, 2017). Iš to galima daryti išvadą, kad multikultūriškumas yra nevengiamas, priešingai, šiuolaikiniai potencialūs darbuotojai siekia būti pasaulinės rinkos dalimi. Netgi daug ankstesni Amerikoje atlikti tyrimai rodo, kad jaunimui multikultūre aplinka (mokyklos bendruomenė) yra negašdinanti ir įdomi terpė. 1996 m. tarp vyresnių klasių mokinių (13–18 m.) atlikta apklausa parodė, kad iš 2476 mokinių daugiau nei pusė jų nori sužinoti apie kitų šalių kultūras, tradicijas ir pan. (Metropolitan Life Insurance Company, 1996), todėl panašu, jog multikultūre darbo ar mokymosi aplinka nėra didelis iššūkis. Taip teigia ir Harris (2013) – šiuolaikinėms kartoms buvimas multikultūre aplinkoje, nebeprisitausmai nuo to, kokia ji, jau yra kasdienybė.

Žvelgiant iš kitos pusės, tyrimai rodo, kad multikultūrių organizacijų vertinimai ne visada atitinka realybę. Jungtinėje Karalystėje atlikti tyrimai patvirtino, jog darbuotojai, ypač atvykę iš skurdesnių šalių, teigiamai vertina darbą kitose valstybėse, net jeigu darbo vietoje patiria diskriminaciją ar yra išnaudojami. Nors daugelis apklaustųjų sako, jog yra patenkinti darbo sąlygomis ir jaučiasi gerai, bet tai dažnai grindžiama palyginimu su dar blogesniais sąlygomis jų gimtojoje šalyje, todėl vertinant potencialių darbuotojų įspūdžius ir požiūrį į darbo aplinką būtina atsižvelgti į jų kultūrinį foną (Jones, 2006; Wright, 2007). Tai, kad integracija į multikultūres organizacijas yra sunki ir nevisi darbuotojai nori dirbti su užsieniečiais, pasako ir sukurtas terminas, nusakantis darbo rinką Vokietijoje: visi siekia integracijos, bet susiduria su rasizmu, todėl darbą ir buvimą su užsieniečiais galima pavadinti „integracizmu“ (ang. *integracism*) (Al Ariss, Vassilopoulou ir Özbilgin, 2013, p. 269).

Atlikti tyrimai rodo, jog multikultūres organizacijos ir šio bruožo tiesioginis patrauklumas potencialiems darbuotojams analizuojamas, tačiau daugiausia dėmesio visgi sulaukia jau esamų darbuotojų patirtis. Prieš tai atliktuose tyrimuose akcentuojama, kad daugeliui studentų multikultūriška darbo aplinka atrodo patraukli ar netgi savaime suprantama, tačiau didžioji dalis tyrimų atlikti tokiose šalyse, kur multikultūriškumas yra ypač ryškus bet kokioje gyvenimiškoje situacijoje dėl imigracijos (JAV, Kanada, Vokietija). Jeigu atvykstama dirbti ieškant geresnių galimybių, tada potencialių darbuotojų požiūrį į darbą su užsieniečiais reikėtų vertinti atsižvelgiant į papildomus faktorius, tokius kaip tikslas, turimas išsilavinimas, šalis, iš kurios atvyko ir pan., nes, kaip rodo rezultatai, tokie darbuotojai vertina pernelyg subjektyviai ir neatskleidžia tikrosios situacijos.

3.2. Tyrimo metodologija

3.2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Šio tyrimo **tikslas** yra ištirti jaunimo (18–29 m.¹) požiūrį į patrauklų darbdavį multikultūrese organizacijose. Siekiama atskleisti ne tik dalyvių nuomonę, požiūrį į multikultūros organizacijas ir kaip jos vertinamos, bet ir sukurti sąlygas idėjoms išsakyti, pasiūlymams teikti.

Šio tyrimo **uždaviniai**:

- Ištirti bruožus, būdingus patraukliam darbdaviui;
- Nustatyti „multikultūre organizacijos“ kaip patrauklaus darbdavio bruožo vertinimą;
- Įvertinti skirtingos darbuotojų patirties įtaką jų požiūriui į multikultūros organizacijas.

Probleminis klausimas: kaip potencialaus darbdavio matymas ir vertinimas kinta priklausomai nuo potencialaus darbuotojo turimos patirties?

Tikslinės grupės:

Šiam tyrimui atlikti buvo išskirtos **trys tikslinės grupės** pagal šias **kategorijas**:

I gr. – jaunimas (18–29 m.), dirbęs ar dirbantis multikultūreje organizacijoje ir darbo metu sąveikaujantis su užsieniečiais (ilgiau nei 6 mėn.);

II gr. – jaunimas (18–29 m.), turintis tarpkultūrinės patirties (ilgiau nei 3 mėn.), tačiau nedirbęs multikultūreje organizacijoje.

III gr. – jaunimas (18–29 m.), neturintis tarpkultūrinės patirties ar turintis minimaliai (tik turistinių kelionių, trumpų išvykų metu ir pan.);

Tikslinių grupių apibūdinimas:

- Kiekvieną grupę sudaro po **šešis asmenis**;
- Vienos diskusijos **trukmė** – 1 val. 15 min.–1 val. 30 min.
- Atliktas tyrimas rodo, jog 6 asmenų grupė buvo pakankama informacijos prisotinimui.

¹ Remiantis Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymu „jaunimą“ sudaro asmenys nuo 14 iki 29 metų. Jauni žmonės yra pilnamečiai (teisiškai – suaugęs jaunimas) nuo 18 m. Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas. [žiūrėta 2019 10 10]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/96665ec26a1c11e8b7d2b2d2ca774092>

- Dalyvių pageidavimu jų asmeninė informacija nebus viešai atskleista. Šio tyrimo metu naudojami tik jų atsakymai į klausimus, tačiau **vardai, pavardės, darbovietės ir kita asmeninė informacija, galimai galinti padėti identifikuoti asmenį, užšifruota simboliais.**

Dalyvių charakteristikos ir žymėjimas:

Jaunimas (18–29 m.), dirbęs ar dirbantis multikultūroje organizacijoje ir darbo metu nuolat sąveikaujantis su užsieniečiais.

Dalyviai: O.; A.; M.; R.; I.; G.; tyrimo autorius (moderatorius).

O. – 25 m. keturis metus dirbusi administracijos asistente dvejose multikultūroje įmonėse Lietuvoje, atlikusi praktiką Suomijoje ir Jungtinėje Karalystėje.

A. – 27 m. daugiau nei metus dirbanti multikultūroje organizacijoje kaip tarptautinių projektų kuratorė ir renginių organizatorė. Gyvenusi ir dirbusi Italijoje.

M. – 27 m. pusantrų metų Amerikoje įvairiose multikultūroje įmonėse dirbusi asistente; pusę metų atliko praktiką Austrijoje, reikalų su užsienių skyriuje; metus asistente dirbo Vokietijos multikultūroje įmonėje.

R. – 26 m. pusę metų Jungtinėje Karalystėje dirbo multikultūroje vertimų įmonėje, dvi vasaras dirbo padavėja Škotijoje.

I. – 24 m. metus dirba multikultūroje įmonėje ryšių su užsieniu skyriuje, vykdo verslo plėtros projektus naujų technologijų srityje.

G. – 24 m. keturis metus dirbusi administracijos asistente dvejose multikultūroje įmonėse Lietuvoje. Studijavusi Danijoje ir Suomijoje.

Jaunimas (18–29 m.), turintis tarpkultūrinės patirties (ilgiau nei 3 mėn.), tačiau nedirbęs multikultūroje organizacijoje.

Dalyviai: M.; B.; R.; V.; D.; V.D.; tyrimo autorius (moderatorius).

M. – 25 m. Italų filologijos bakalauro ketvirto kurso studentė, du kartus išvykusi su „Erasmus+“ programa į Italiją, su užsieniečiais bendrauja „Tandem“ susitikimuose ir kelionėse.

B. – 27 m. Politikos mokslų bakalauro trečio kurso studentas, visą gyvenimą augęs Amerikoje.

R. – 24 m. Politikos mokslų magistro pirmo kurso studentė, du kartus išvykusi su „Erasmus+“ programa į Italiją.

V. – 27 m. studijas baigęs ir šiuo metu dirbantis technikos testavimo ir remonto srityje, užaugęs tarpkultūrinėje šeimoje (rusų ir ukrainiečių), daug savarankiškai keliaujantis (per metus mažiausiai mėnesį praleidžia užsienyje).

D. – 26 m. Programų sistemų ketvirto kurso bakalauro studentas, nuolat ir aktyviai dalyvaujantis, vykstantis į užsienį su „Aisec“, „Erasmus+“ projektais ir kitomis tarpkultūrinėmis iniciatyvomis.

V. D. – 27 m. studijas baigęs ir dirba logistikos srityje, daug savarankiškai keliauja ir mažiausiai mėnesį per metus praleidžia užsienyje.

Jaunimas (18–29 m.), neturintis tarpkultūrinės patirties arba turintis minimaliai (tik turistinių kelionių metu, trumpų išvykų ir pan.).

Dalyviai: Z.; D.; V.; R.; A.; I. ; tyrimo autorius (moderatorius).

Z. – 23 m. Rinkodaros bakalauro studijas baigusi ir dirba rinkodaros srityje su įvairiais maisto prekių ženklais, užima marketingo specialistės pareigas. Neturi jokios patirties su užsieniečiais.

D. – 26 m. Statybų inžinerijos ketvirto kurso studentas, kartais dirbantis pagalbinio darbuotoju oro uoste, nekeliaujantis. Tiesioginės patirties su užsieniečiais neturi.

V. – 26 m. baigusi Biotechnologijos magistro studijas, užima biotechnologės pareigas. Patirties su užsieniečiais turinti minimaliai, su jais bendravus tik trumpų turistinių išvykų metu.

R. – 23 m. Smuiko atlikimo meną studijuojanti ketvirto bakalauro kurso studentė, neturinti jokios tarpkultūrinės patirties.

A. – 26 m. baigusi Viešojo administravimo studijas, dirba lietuviškos parduotuvės administratore-pardavėja. Su užsieniečiais bendravo tik trumpų turistinių išvykų metu.

I. – 25 m. baigęs Informatikos studijas, dirba programuotoju draudimo įmonėje. Neturi jokios patirties su užsieniečiais.

Dalyvių atranka – netikimybinė tikslinė.

Dalyviams taikomi kriterijai: ypač panaši dalyvių turima patirtis (priklausomai nuo tikslinės grupės), 18–29 m., komunikabilumas, puikios lietuvių kalbos žinios.

Šis tyrimas vykdytas ir moderuotas šio darbo autoriaus pasitelkiant tiksliai paruoštu klausimynu. Su dalyviais suderinta tiksli diskusijos vieta bei laikas. Visos trys diskusijos įrašinės diktofonu ir vėliau garsas transkribuotas [Žr. *1 priedas*. Klausimyno medžiaga].

3.2.2. Tikslinės (fokus) grupės

Tikslinių (fokus) grupių metodas yra plačiai taikomas norint atskleisti visuomenės požiūrį ir nuomonę į tam tikrus sudėtingus klausimus, todėl tai ypač paplitęs tyrimo metodas ir taikomas analizuojant socialines, visuomeninio masto problemas. Šio metodo populiarumas nuolat auga, per pastaruosius

dešimtmečius jo taikymas apėmė įvairias tyrinėjimo sritis: verslą, sveikatą, reklamą ir t. t. (Wilkinson, 2004)

Šio tyrimo pagalba gaunami kokybiniai rezultatai, nes jis pagrįstas tam tikrų ypač selektyviai atrinktų sociokultūrinių vienetų grupių analize bei tarpusavyje lyginamų atsakymų. Nors toks tyrimas ir apima nedidelę dalį žmonių – nuo šešių iki dvylikos vienoje grupėje, – bet pasižymi išsamumu ir tokio tyrimo metu gaunami detalesni rezultatai lyginant su kitais kokybinių tyrimų metodais. Tai vienintelis tyrimų tipas, kai informantai gali laisvai diskutuoti apie pasirinkto objekto trūkumus ir privalumus (Wilkinson 2004, Adams 2006).

Pagrindinė taisyklė, kurios privaloma laikytis formuojant žmonių grupes diskusijai, yra griežtas ir selektyvus grupių sudarymo principas: kiekvienos grupės dalyviai privalo atitikti tam tikrus griežtai nustatytus principus priklausomai nuo to, ką siekiama iširti. Selektivi dalyvių atranka užtikrina, kad dalyvių nuomonė nebus paveikta kitų skiriamąsias savybes turinčių asmenų grupės. Taikant šį metodą dalyviai diskusijai atrenkami, pavyzdžiui, pagal tam tikrą respondentų patirtį, amžių, lytį, priklausomumą socialinei grupei ir pan. Vienoje grupėje privalo būti tik tokius pačius kriterijus atitinkantys asmenys. Didžiausias dėmesys privalo būti teikiamas diskusijos moderavimui: aiškiems ir visiems suprantamiems klausimams, sklandžiai diskusijai, kad visi jaustųsi skatinami kalbėti, o jų nuomonė būtų išgirsta. Vienos diskusijos trukmė paprastai varijuoja nuo 1 iki 2 val. ir dažniausiai įrašoma diktofonu, filmuojama arba nuolat užrašinėjama pagalbinio asmens (Idem).

Pagrindiniai šio metodo trūkumai – per mažas respondentų skaičius tam, kad būtų galima spręsti apie visą visuomenę; galimas aiškaus lyderio išsiskyrimas ir jo dominavimas grupėje – tai paveikia ir kitų dalyvių įsitraukimą bei nuomonę (Idem).

3.2.3. Diskusijos dalys ir eiga

- Įžangą sudaro keturi klausimai, skirti išsiaiškinti potencialių darbuotojų nuomonę apie „idealy“ darbą, svarbiausius tokios organizacijos bruožus ir kaip jie įsivaizduoja multikultūriškumą darbe: visų trijų grupių dalyviai diskutavo apie tai, kaip jie apskritai suvokia darbą su kitų kultūrų atstovais, kiek artimai multikultūriškumas sietinas su „idealios“ organizacijos įvaizdžiu.
- Esminiai klausimai skirti išsiaiškinti multikultūrių organizacijų privalumus bei trūkumus, kodėl informantai norėtų arba nenorėtų dirbti organizacijose su kitų subkultūrų grupėmis. Šios dalies metu aptarta „multikultūriškumo“ raiška organizacijoje, jo svarba ir kliūty. Dalyviai diskutavo apie patirtį su užsieniečiais darbe, studijose, trumpose turistinėse išvykose. Šios dalies metu taip pat suteiktos sąlygos išsakyti savo baimes, abejones ir idėjas multikultūrių organizacijų atžvilgiu. Čia didžiausias dėmesys skirtas išsiaiškinti, kodėl jaunimas renkasi ar kodėl nesirenka

darbo multikultūre organizacijose, ką jie žino apie tokias organizacijas, kokios multikultūres organizacijos veiklos jiems patrauklios.

- Apibendrinamojoje dalyje visų trijų grupių dalyviai sukonkretino informaciją ir pateikė išvadas: šios dalies tikslas – išryškinti diskusijos metu dalyvių išsakytus kertinius aspektus vertinant multikultūres organizacijas. Dalyviai išsakė bendrą nuomonę, kodėl jie norėtų ir nenorėtų dirbti multikultūre organizacijoje, kaip tai sietina su multikultūres organizacijos reputacija ir įvaizdžiu. Ši tyrimo dalis pateikta kartu su apibendrinamais tyrimo rezultatais.

Diskusijos metu užduoti klausimai bei išrašai pateikti prieduose:

Priedas Nr. 1. Klausimyno medžiaga;

Priedas Nr. 2. I gr. išrašas;

Priedas Nr. 3. II gr. išrašas;

Priedas Nr. 4. III gr. išrašas.

1. TYRIMO ANALIZĖ: POTENCIALIŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į MULTIKULTŪRĘ ORGANIZACIJĄ

1.1. Patrauklaus darbdavio bruožai

Skirtingą patirtį turintis jaunimas (multikultūre organizacijose darbo patirties turintis jaunimas (toliau – I gr.), tarpkultūre patirties turintis jaunimas (toliau – II gr.), tarpkultūre patirties neturintis jaunimas (toliau – III gr.)), atskleidė, kad **tiesk materialus, tiesk emocinis skatinimai bei įvertinimai yra svarbūs idealios organizacijos bruožai**: *Patinka, kur yra vertinamas darbuotojas (R., II gr.); Aišku tokia, kad darbuotojas jaustųsi vertinamas (A., I gr.); Kurioje turėtų būti daug dėmesio skiriama žmogaus socialinei gerovei, kad motyvacija būtų ne vien tik pinigine išraiška (R., III gr.)*. Be to, įvertinimai potencialiems darbuotojams ypač artimai siejami su **gerų tarpusavio santykių bei nuolatinės teigiamos emocinės ir psichologinės būklės darbe palaikymo svarba**. Teigiama, kad darbuotojas vertinamas tada, kai jam suteiktos sąlygos atskleisti save kaip asmenybę – šį procesą skatina tiek kolegos, tiek vadovas:

M. Kažkaip drįsčiau pasakyti, kad netgi pinigai nėra svarbu, kiek svarbu ta pati bendra labai gera atmosfera (II gr.)

V. Kažkaip kad tas darbuotojas norėtų ne tik ateiti ir ten nu pasėdėti, kad gauti tuos pinigus, bet norėtų tą tikslą siekti, įgyvendinti kažkaip (II gr.)

R. Na taipogi labai svarbu pasitikėjimas vieni kitu, nes kokį pavyzdį matai iš kitų, toks ir pats bandai būti (I gr.)

Z. Jei žmogui yra suteikta galimybė save išreikšti, tai yra suteikta ir motyvacija augti ir tobulėti (III gr.)

Pastebima, jog **ideali organizacija** taip pat **sietina su prasmingu darbu ir geru atlyginimu**. Analizuojant prasmingo darbo ir atlyginimo klausimą išryškėja akivaizdus skirtumas tarp I gr. ir kitų dviejų grupių: pastarosios dvi grupės apsvairstant idealaus darbdavio bruožus akcentavo atlyginimo svarbą, nors I gr. apie tai nediskutavo. Pastebima, kad II ir ypač III gr. idealaus darbdavio bruožus nukreipė į balanso tarp atlyginimo ir prasmingo darbo paieškas. Pavyzdžiui, galima matyti, kaip III gr. dalyviai diskutuoja apie šių dviejų aspektų reikšmę:

V. Turi aprūpinti ne tik geru atlyginimu, bet ir turi duoti naudų, suteikti įvairių tokių, kaip čia tokių... Bonusų (III gr.)

R. Svarbu, kad būtų įdomus darbas, tik paskui atlyginimas (III gr.)

Z. *Aišku, man labai svarbu yra pinigai, nes visgi mes dirbam dėl pinigų [...] Galiu ten dirbti tą patį darbą už septynis šimtus, bet būsiu laiminga ir apsidžiaugsiu ten ryte, nei dirbsiu už tūkstantį ir būsiu susiraukus (III gr.).*

D. *Gerai, kad būtų surastas balansas tarp gero atlygio ir darbo, kad būtų sąlygos geros (III gr.).*

A. *Jo, adekvatus darbo krūvis ir atlyginimas atitinkamas tam krūviui yra svarbiausi reikalavimai (III gr.).*

Tuo tarpu II gr. apie tai irgi užsiminė. Anot jos, pinigai yra vienas svarbiausių kriterijų renkantis darbdavį, bet diskusija apie šį bruožą buvo minimali, neišplėtota. Didžiausias dėmesys antroje grupėje buvo teikiamas motyvacijai ir emocinei gerovei tarp darbuotojo ir vadovo.

Atsakant į šį klausimą **I gr. išskyrė kitą aspektą – lygybę tarp darbuotojų.** Buvo teigiama, jog vienas svarbiausių „idealių“ organizacijos bruožų yra tas, *kad vadovas būtų labai objektyvus, žiūrėtų šališkai, atsiribotų nuo visokių simpatijų antipatijų, nevertintų pagal tautybę, kad žiūrėtų į situaciją, kuri iškilo (O., I gr.). Užsiminta ir apie lyčių lygybę* bei teigta, jog suteikta galimybė dirbti lygiavertiškai su vyrais yra vienas patraukliausių organizacijos bruožų: *Lygybė darbe labai svarbu, ta prasme, kad neišsiskirtų vyrai prieš moteris, tai irgi ta lyčių lygybė (A., I gr.).* Pastebima, jog šis bruožas buvo išskirtas būtent šios grupės respondentų, o darbo patirties multikultūre organizacijose neturintys asmenys apie šį galimą bruožą neužsiminė.

Be to, kaip ir užsiminta, I gr. ir II gr. ypač **akcentuoja kompetentingo vadovo svarbą.** Pagrindines kompetencijas, kurias išskiria: *Kad mokėtų pastebėti tą geriausią žmogaus pusę ir jį nukreiptų tą linkme, kad skatintų (R. I gr.); Kad darbdavys būtų koks lyderis, ne taip, kad įsakinėtų, bet rodytų pavyzdį savo kitiems darbuotojams, kaip reikėtų elgtis. (A., I gr.); Nu, kur darbdavys tikrai turi tam tikrą tikslą ir nu tikrai nori motyvuoti darbuotoją, kad jis norėtų tą tikslą pasiekti (V., II gr.).* Pastebima, kad šios dvi grupės akcentuoja vadovo vaidmenį jį susiedamos su lyderio savybėmis, ir tai įvardija kaip vieną svarbiausių bruožų idealios organizacijos kontekste. Pastebimas ir kitas vadovo vaidmens vaizdinys, ypač kalbant apie įvertinimą ir motyvaciją – III gr. diskusijose teigė, kad vadovas **turėtų suteikti sąlygas ieškoti sprendimų patiems ir pasitikėtų darbuotojais leidžiant jiems dirbti laisvu darbo grafiku.** Diskusijos eigoje teigta, jog gebėjimas dėliotis darbo krūvį ir darbo valandas yra vienas darbuotojo įvertinimo ir pasitikėjimo bruožų, nes motyvacija išreikšta suteikta laisve planuoti laiką ir darbus pačiam: *Jeigu tu gali darbo metu pats paskirstyti darbo laiką ir tau palieka atsakomybę dėliotis laiką sau, tai čia yra kaip ir toks įvertinimas, kad tavim pasitiki tuo pačiu (Z., III gr.).* Tai parodo, kad fiksuotas ir griežtas darbo grafikas yra sietinas su nepasitikėjimu darbuotoju ir nepakankamu jo įvertinimu. Tai kartu atskleidžia, kad tokio pobūdžio darbas būtų vertinamas kaip neigiamas darbdavio bruožas.

Tyrimo metu atskleista, kad **karjeros galimybės ir asmeninis tobulėjimas** išskirtinai akcentuojami II gr. dalyvių ir kiek mažiau kitų dviejų grupių. Galima matyti tendenciją, kad jeigu grupė, neturinti multikultūrinės patirties ypač daug diskutavo apie atlyginimo svarbą, tai II gr. sutelkė didžiausią dėmesį išskiriant galimybes kilti karjeros laiptais:

B. Nu tai tikrai svarbiausia yra tas, kad neužsistovėti vienoje vietoje, vienareikšmiškai galimybė augti (II gr.).

R. Bet jo, svarbiausia, augimas ir tiek. Labai paprastai (II gr.).

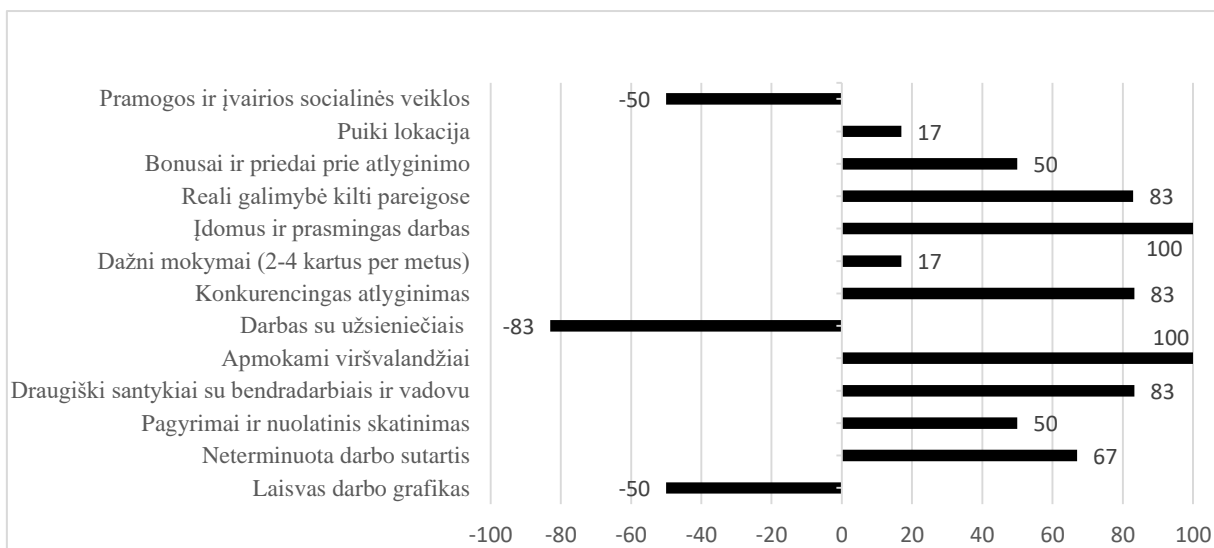
M. Jo, augimas tikrai labai svarbus ir tikslai... Noras siekti kartu su darbdaviu ir norėti ateiti į darbą dėl to, nes žinai, kad tu ten reikalingas (II gr.).

Analizuojant visas tris diskusijų grupes pastebima, jog didžiausias dėmesys tenka karjeros galimybėms, prasmingam darbui, vadovo kompetencijoms, lygybei tarp darbuotojų, laisvei priimti sprendimus, tačiau patys svarbiausi bruožai yra geras atlyginimas ir gera darbo atmosfera – tai pagrindiniai „ideali“ organizacijos bruožai. Diskusijų metu trumpai užsiminta ir apie tokius bruožus kaip gebėjimas tinkamai ir objektyviai vertinti darbuotojo pastangas ir adekvačiai jam už tai atsilyginti (II gr., aiškiai žinomas organizacijos tikslas, vizija, misija ir to laikymasis (I gr.) bei tai, kad „ideali“ organizacija turėtų išsiskirti atviromis pažiūromis ir lankstumu (III gr.). Teigiama, kad šie darbdavio bruožai ne tik skatintų jį pasirinkti, bet ir sąlygotų norą stengtis dėl organizacijos gerovės. Vertinant darbuotojų atsakymus pastebėtas ryšis su X ir Z kartų išskiriamais geidžiamais darbdavio bruožais, matoma, kad jie daugeliu atveju sutampa.

1.2. Patrauklių organizacijos bruožų vertinimas

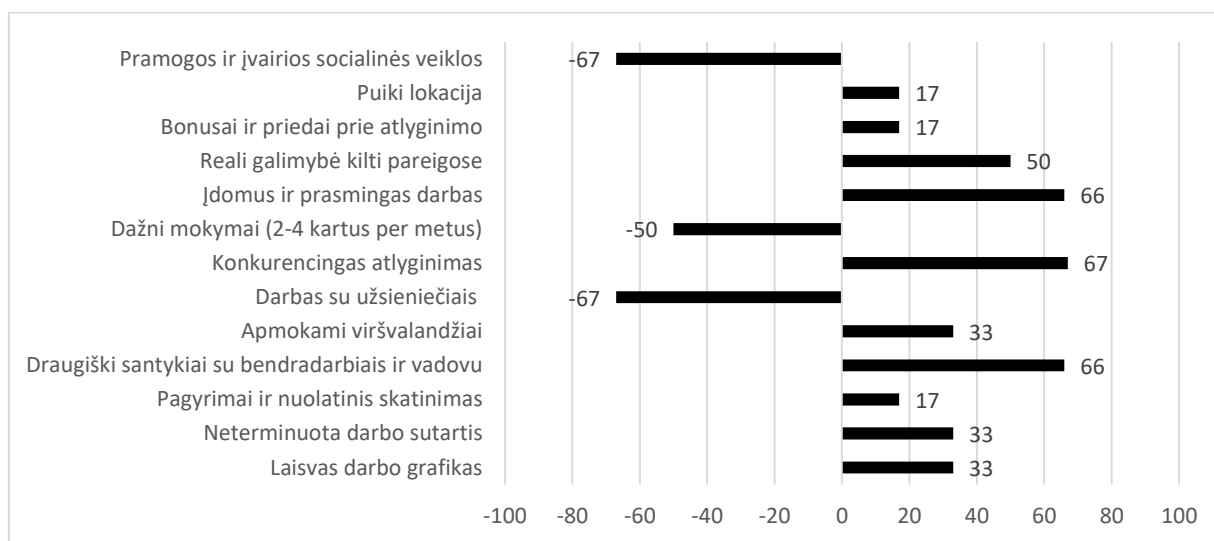
Visos trys grupės išskyrė bruožus, kuriems teiktų pirmenybę renkantis darbdavį. Visi diskusijos nariai bruožus vertino nuo vieno iki dešimt (vienas – mažiausiai patrauklu, dešimt – labiausiai patrauklu). Visų grupių rezultatai pateikiami pagal NPS (*Net Promoter Score*) metodą skalėje nuo -100 iki +100.

1 lentelė. Patrauklūs organizacijos bruožai. I grupė: jaunimas (18–29 m.), dirbęs ar dirbantis multikultūreje organizacijoje ir darbo metu nuolat sąveikaujantis su užsieniečiais.



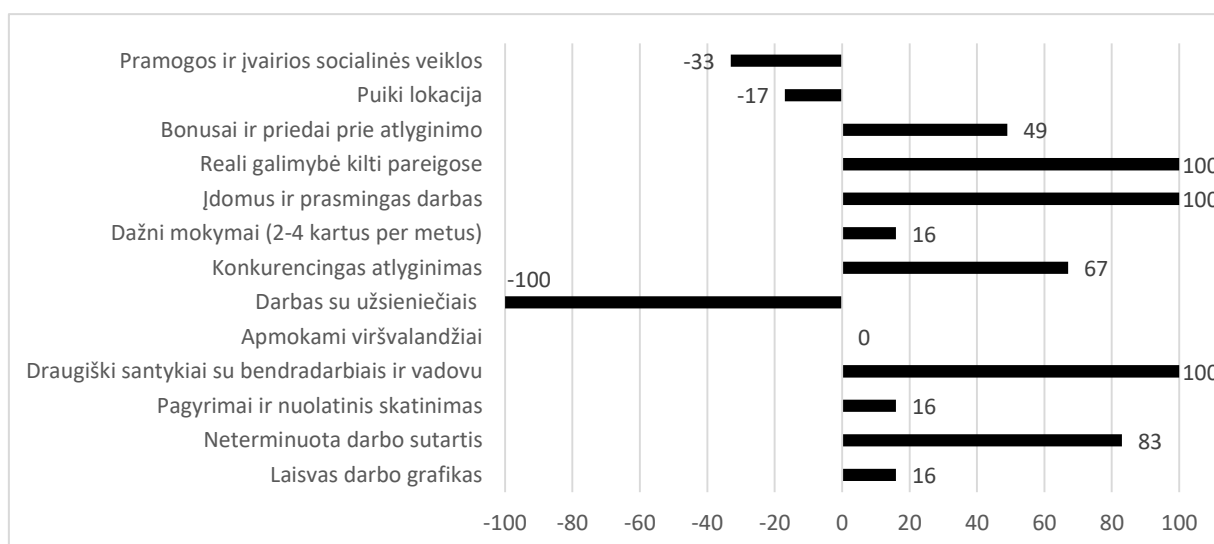
Matoma, kad multikultūreje organizacijoje dirbantys ar dirbę grupės dalyviai didžiausią dėmesį skyrė įdomiam ir prasmingam darbui, apmokamiems viršvalandžiams. Visi tikslinės grupės dalyviai šiems dviems indikatoriams skyrė 9 ir 10 balų. Mažiausiai susidomėjimo sulaukė tokie organizacijų bruožai kaip pramogos ir įvairios socialinės veiklos, darbas su užsieniečiais bei laisvas darbo grafikas. Šiems indikatoriams diskusijos dalyviai skyrė 6 ir mažiau balų. Galima matyti, kad buvimas tarpkultūrinėje aplinkoje yra mažiausiai pastebimas kaip galimas privalumas lyginant su kitais organizacijų bruožais, nes beveik visi tikslinės grupės dalyviai jam skyrė tik iki 6 balų.

2 lentelė. Patrauklūs organizacijos bruožai. II grupė: jaunimas (18–29 m.), turintis tarpkultūrinės patirties (ilgiau nei 3 mėn.), tačiau nedirbęs multikultūreje organizacijoje.



Matoma, kad šios grupės dalyviai neišskyrė nei vieno ypač pageidaujamo organizacijos bruožo ir nei su vienu nebuvo 100% sutikta. Pastebima, kad šiai tikslinei grupei patraukliausi bruožai yra šie: reali galimybė kilti pareigose, įdomus ir prasmingas darbas, konkurencingas atlyginimas ir draugiški santykiai su kolegomis ir vadovu. Įvardintiems indikatoriams vieni grupės nariai skyrė balus tarp 7–8 ir dalis jų tarp 9–10. Tik šiems bruožams nei vienas tikslinės grupės narys neskyrė mažiau nei 6 balų. Matoma, jog tarp mažiausiai pageidaujamų bruožų atsidūrė pramogos, mokymai bei darbas su užsieniečiais – jiems beveik visada buvo skiriama tik iki 6 balų. Galima daryti išvadą, jog šios grupės nuomonė daugelių atžvilgiu sutampa su pirmosios grupės nuomone. Didžiausi skirtumai išryškėja šių bruožų vertinime: pastebima, jog neterminuota darbo sutartis pirmoje grupėje vertinama daug geriau, o ši grupė pozityviau žvelgia į laisvą darbo grafiką.

3 lentelė. Patrauklūs organizacijos bruožai. Grupė: jaunimas (18–29 m.), neturintis tarpkultūrinės patirties arba turintis minimaliai (tik turistinių kelionių metu, trumpų išvykų ir pan.).



Lyginant šios grupės indikatorių vertinimo rezultatus su prieš tai buvusiomis grupėmis galima pastebėti, kad čia dažnai vyrauja vieninga nuomonė – visi šios grupės nariai sutiko, kad patys patraukliausi organizacijos bruožai yra reali galimybė kilti pareigose, įdomus ir prasmingas darbas bei draugiški santykiai su bendradarbiais ir vadovu. Šiems aspektams informantai skyrė po 10 balų. Beje matoma, jog vieningos neigiamos nuomonės sulaukė organizacijų bruožas – darbas su užsieniečiais. Visiems šios grupės nariams tai nepasirodė kaip pagrindinis organizacijos privalumas, todėl jam buvo skiriama nuo 1 iki 6 balų. Labiau neigiamai nei teigiamai įvertintos pramogos ir įvairios socialinės veiklos bei puiki lokacija. Šios grupės dalyviai išskyrė vieną ir visiškai neutralų bruožą – apmokami viršvalandžiai. Dalis šios grupės dalyvių tai įvertino kaip nepakankamai patrauklų bruožą, todėl jam buvo skiriama iki 6 balų, kita grupės dalis jam skyrė 7–8 ir tik vienas narys įvertino daugiau nei 8 balais.

Analizuojant respondentų nuomonę matoma, kad visos trys grupės vieningai teigia, jog prasmingas darbas yra svarbu, **nes puikūs rezultatai dažniausiai priklauso nuo to, kiek mėgaujiesi veikla, kurią darai**: *Man atrodo, kad jei didžiąją laiko dalį praleidi ten, kur nepatinka, tai nuo viso to negatyvo gali net ir išprotėti* (M., I gr.); <...> [darbas] *kur ne tik tarnauji, bet ir pats gauni kažką iš to darbo* (R. II gr.); *Jei žmogui yra suteikta galimybė save išreikšti, tai yra suteikta ir motyvacija augti ir tobulėti* (Z., III gr.). Be to, visos grupės atskleidė, kad geri santykiai su kolegomis ir vadovu yra svarbūs dėl panašios priežasties – geros savijautos ir noro eiti išvien su organizacija. Anot visų respondentų, darbas yra labai svarbi žmogaus gyvenimo sritis, o teigiami tarpasmeniniai santykiai suteikia daugiau pasimėgavimo darbu, mažina įtampą ir skatina pasitikėjimą vieni kitais. Buvo teigiama, jog būtent **nuo savijautos darbe priklauso ir paties asmens gyvenimo kokybė**:

V. *Man tai vis dėl to svarbiausia yra bendravimas su kolegom, nes vis tiek didžiąją dienos dalį būni darbe, todėl reikia palaikyti gerus santykius tai pat su kolegom ir vadovais* (III gr.).

R. *Jeigu tu eini į darbą ir tu nenori ten būti dėl žmonių, jau nekalbu ten visokių kitų įmonės trūkumų, bet jei tu eini ir nesijauti gerai, tai man atrodo, tai labai gali paliesti ir turėti įtakos tavo darbui ir tavo savijautai ir viskam...* (I gr.)

B. *Jei nesijauti laimingas darbe, galima sakyti, o praleidi ten didžiąją laiko dalį... Tai visad blogi santykiai nuotaiką gali sugadinti ne tik dienos, bet ir šiaip gyvenimą* (II gr.).

Tačiau I gr. ir III gr. diskutavo dėl šio aspekto „tikrosios“ naudos – diskusijų metu teigta, kad pasitenkinimas darbu priklauso ne tiek nuo ypač gerų tarpusavio santykių tarp kolegų, kiek nuo palaikomos malonios darbo atmosferos: manoma, kad pernelyg draugiški santykiai tarp kolegų gali būti labai žalingi, nes nukreipia mintis nuo darbo, tampa per daug asmeniški. Anot dalyvių, geriausias galimas variantas – nesipykti, tačiau ir per daug artimai nebendrauti.

Visos trys grupės vienodai argumentavo ir konkurencingo atlyginimo svarbą: anot jų, tai yra pagrindinė priežastis, dėl ko einama į darbą ir atlyginimas turi visapusiškai tenkinti. Anot visų grupių, būtų idealiausia, jei pavyktų suderinti įdomų darbą su geru atlyginimu. Tačiau I ir III grupėse vyravo nuomonė, kad jeigu darbas pasirodytų esantis ypač finansiškai pelningas, tačiau neįdomus ir neprasmingas, didesnė tikimybė, jog visgi būtų pasirinktas žymiai didesnę atlyginimą siūlantis darbas:

O: *Jei darbas bus labai labai įdomus, bet aš gausiu penkis šimtus ir man ten reikės galvoti, ar galiu sau leisti išeiti su kolegom pietums, tai man jau geriau išeiti į mažiau įdomų darbą, bet kad galėčiau sau leisti išvažiuoti atostogų ar ten mašiną nusipirkti, ar ten už butą susimokėt* (I gr.).

Z. Visada turi būti vis tiek darbe ta atlygio riba, yra tokia suma, kurios žemiau tu tikrai ten nedirbtum (III gr.).

Buvo pastebėta, kad visose grupėse darbas tarpkultūrinėje aplinkoje ir pramogos bei kitos socialinės veiklos sulaukė daugiausia kritikos ir neigiamų vertinimų. Anot visų trijų grupių, tai galėtų būti atsiejama nuo darbo:

A. Mažiausiai svarbu tai pramogos ir socialinės veiklos, nes jos gali būti laisvai atsiejamos nuo darbo ir dar plius man mažiau reikalingi ar nereikalingi iš vis tai pagyrimai, todėl, kad aš einu į darbą, tai yra ne gyvenimas, o darbas (I gr.).

R. Blogiausiai įvertinau darbą su užsieniečiais, nes aš kaip ir tokia lietuvė ir ta mano anglų kalba tokia ech, ir man būtų labai sunku susikalbėti, nes aš realiai moku tik lietuvių kalbą (III gr.).

B. Pramogos... Iš vis toks dalykas neturėtų būti surištas su darbu... Aš tokias veiklas galėčiau rasti nuosavam gyvenime... (II gr.)

G. Na, o jei mažiausiai, tai aišku pramogas pažymėjau, darbą su užsieniečiais, nes man tai irgi nėra svarbu, na bet aišku, tam tikra prasme tai būtų gal ir privalumas, bet man asmeniškai tai visai nesvarbu (I gr.).

Teigiama, kad darbas su kitų tautybių, rasės, kalbos ir pan. atstovais labiausiai domintų dėl galimo tobulėjimo pažįstant kitas kultūras, bet, anot visų trijų grupių, tai nėra žymus privalumas lyginant su kitais organizacijų bruožais, nes *tikrai nepakankama, kad rinktis organizaciją tarkim tik dėl tokio privalumo (M., II gr.)*. Tokią pačią poziciją užima ir minėtos pramogos. Beveik visų grupių dalyviai pritarė, jog **pramogos turėtų būti atsiejamos nuo darbo**, nes būtent jos labiausiai asocijuojasi su laisvalaikiu, šeima ar draugais, tačiau ne su bendradarbiais. Pastebima, jog nors pramogos organizacijoje yra retai išskiriamos kaip svarbus bruožas, bet visgi tai galimai sukurtų artimesnį ryšį su kolegomis.

Analizuojant visų trijų grupių nuomones matoma, jog neterminuota darbo sutartis kaip ir laisvas darbo grafikas dažnai vertinami nevieningai. Asmenys, kurių darbo specifika artimesnė laisvai samdomo darbuotojo arba tų, kurie laisvai gali dirbti iš namų, ypač vertina laisvą darbo grafiką, tačiau kitiems tai netgi būtų problema derinant ir organizuojant asmenines ir darbo veiklas. Galima teigti, kad laisvas darbo grafikas daugumai pasirodė ypač artimai sietinas ne tiek su organizacijos siūlomu privalumu, kiek su užimamomis pareigomis ir asmeninėmis darbuotojo savybėmis, pvz., valia, organizuotumu, užimtumu ir pan. Tačiau terminuota darbo sutartis, nors visoms grupėms ypač artimai sietina su karjeros galimybėmis ir profesiniu augimu, tačiau kartu išreikšta nuomonė, kad galima *išmokti kažką vienam darbe ir laisvai*

tas žinias persinešti į kitą darbą (D., II gr.). Teigiama, kad **lojalumas organizacijai nėra tiek svarbus, kiek įgytos žinios**, kurios gali būti laisvai pritaikomos visur.

Galima pastebėti, kad nors visų diskusijų grupių dalyviai teigiamai vertina karjeros galimybes ir tobulėjimą, tačiau tik nedidelė dalis respondentų dažnus mokymus priskyrė prie ypač reikšmingų organizacijos siūlomų bruožų. II gr., šį aspektą lyginant su kitomis grupėmis, nuvertino labiausiai ir asmeninį tobulėjimą siejo ne su papildomais mokymais, o su vadovo vaidmeniu: *Žiauriai svarbu, kad darbdavys tau nuolat keltų iššūkius, kad kiekvieną dieną ne šiaip, kad ateini kažką veikti, o tikrai, va turi iššūkį ir kartu su darbdaviu bandai jį įgyvendinti* (D., II gr.); *Tas augimas per patį darbą nuolat keliant iššūkius, sprendžiant viską per patirtį, manau, yra svarbiausia* (M., II gr.). Šio bruožo vertinimai parodo, kad dalyviai nenori, kad darbas remtųsi vien tik teorinėmis žiniomis, o daugiau dėmesio būtų skiriama praktikai, ryšiui su vadovu ir jų pačių saviraiškai, tačiau pastebima, kad lūkesčiai darbdaviui visgi labiausiai priklauso nuo užimamų pareigų.

Apibendrinant galima teigti, kad visos grupės idealaus darbdavio-organizacijos vaizdą įvertino panašiai. Anot visų grupių, pagrindinės teigiamos savybės – konkurencingas atlygis, prasmingas ir įdomus darbas bei reali galimybė kilti pareigose, o mažiausiai svarbu – darbas multikultūroje aplinkoje ir pramogos bei kitos socialinės veiklos. Visi kiti aspektai labiau sietini su grupių dalyvių asmenine patirtimi ir turima arba siekiama specialybe: asmenys, kurių darbas yra laisvai samdomo darbuotojo pobūdžio arba turi stiprią savikontrolę, buvo linkę nuvertinti neterminuotos darbo sutarties svarbą ir akcentavo laisvo darbo grafiko naudą, priešingai nei asmenys, kurių darbo specifika ir asmeninės savybės kitokios. II gr. dažnus mokymus vertino prasčiau nei kitos grupės dėl skirtingo žvilgsnio į tai: ši grupė labiau akcentavo įgytus įgūdžius per patirtį, o ne per teoriją. Pagyrimai ir puiki lokacija sulaukė neutralaus požiūrio, todėl diskusijų metu apie juos buvo užsiminta ypač mažai. Priedai prie atlyginimo buvo vertinami teigiamai, tačiau daug mažiau nei gero atlyginimo svarba. Galima daryti prielaidą, jog kuo atlyginimas didesnis, tuo priedai diskusijų dalyviams pasirodė mažiau reikšmingi.

1.3. Požiūris į multikultūrę organizaciją

Visų tikslinių grupių dalyvių buvo prašoma bendrai išsakyti savo mintis apie multikultūros organizacijas ir jau diskusijos pradžioje pastebėta, kad III gr. apie tokias organizacijas kalbėjo su abejonėmis kylančiomis dėl patirties stokos:

R. Pirmiausia pagalvoju, ar pavyks su visais susikalbėti ir ar visi tarpusavyje susibendruoja... (III gr.)

Z. Na iš pirmo žvilgsnio ir man būtų teigiamos mintys, bet aš galvoju apie kitą medalio pusę, kuri yra susijusi su darbiniais klausimais, nes vis tiek mūsų skiriasi papročiai, tradicijos ir požiūriai į tam tikrus dalykus... (III gr.)

A. Viskas užtruktų ilgiau, reikėtų prie visko prisitaikyti, prie tų visų kultūrinių dalykų (IIIgr.).

Multikultūrės organizacijos šios diskusijos dalyviams kėlė abejones ne tik dėl galimų nuolatinių pykčių, kuriuos, anot jų, sukelia skirtingų tautybių atstovai, bet **kliūtimi tampa ir jų nepakankamas užsienio kalbos mokėjimas**. Teigiama, kad visi *ne tik kad kita kalba kalba, bet ir akcentus labai sunku suprasti* (I., III gr.) bei *tai [kalbos barjeras] vis tiek tikrai apsunkintų darbą, ir tie vidiniai trikdžiai, nebūtinai su manim, bet ir su kitais* (D. III gr.). Pastebimas šios grupės nepasitikėjimas savimi dėl turimų užsienio kalbos įgūdžių, tačiau nepaisant to, paminėta ir teigiama tokios organizacijos pusė – galimybė pažinti pasaulį, nors ši broožą labiausiai akcentavo tarpkultūrinės patirties turinti fokusuota grupė.

Anot II gr., dirbti multikultūroje organizacijoje būtų ne tik įdomu, bet ir prasminga: *Iš šalies man atrodo labai įdomiai, prasmingai.* (M., II gr.) Teigiama, kad tokia organizacija pasižymi kultūrine įvairove, kuri padėtų *sužinoti ir apie kitas šalis, pamatyti supratimų skirtumus* (R., II gr.). Tačiau šie kultūriniai skirtumai, kaip ir III gr., pasirodė ne tik kaip teigiamas bruožas, bet ir kaip vienas galimai apsunkinančių darbą ir bendravimą, nes *kai yra kokia problema ir kai reikia ieškoti sprendimo, tai visiems tie sprendimai skirtingi ir nu niekas nesutaria... Pavyzdžiui, jei kokie musulmonai, tai su jais iš vis sunku susitarti, tie požiūriai tokie radikalčiai skirtingi* (V., II gr.). Šios grupės dalyviai nors ir teigiamai vertina tarpkultūrinę patirtį, bet mano, jog **tokios organizacijos naudingos tik jeigu darbo specifika būtų pagrįsta kūryba** ir netradiciniu mąstymu. Išsakyta nuomonė, jog *jei darbas siejasi su medicina ar koks programavimas, kur vis tiek tu dirbi vienas ir viskas priklauso nuo darbo rezultatų ir tavo vieno žinių, kur esi atsakingas pats už save* (D., II gr.), tada multikultūriškumas visiškai nereikalingas. Tačiau priešingai nei III gr., II gr. informantams kalbos barjeras atrodo nereikšmingas aspektas. Ši grupė išsakė kitą galimai neigiamą nuomonę apie multikultūrinėse organizacijose formuojamą veiksnį – **galimą išnaudojimą**. Anot šios grupės, jeigu organizacijoje dirba asmenys iš žemesnio pragyvenimo lygio šalių *kaip ukrainiečiai, tai tikrai man asocijuojas, kad va nenori mokėt pinigų tai samdos ukrainiečius* (VD., II gr.). Pastebima, kad tarpkultūrinės patirties sukaupę grupės dalyviai išvelgia gilesnius galimus tokios organizacijos pavojus ir kartais galimai pasikliauja stereotipais. Nepaisant to, galima teigti, jog šios grupės atstovai multikultūres organizacijas mato pozityviai, jas vertina teigiamai, jeigu darbas pagrįstas inovacijomis ir turima pakankamai žinių apie kultūrinius skirtumus.

Analizuojant tikslinės I gr. požiūrį ir mintis apie multikultūres organizacijas, pastebimas daug detalesnis ir patirtimi paremtas matymas. Buvo teigiama, kad tokios organizacijos yra įvairiapusės ir kalbėjimas apie jas kaip apie kitokias jau yra paremtas diskriminacija, *nes tu juk bendrauji su žmogumi, o ne su kažkokia kultūra* (M., I gr.). Buvo teigiama, kad nors kultūriniai skirtumai ir gali nulemti sunkumą, bet jie negali būti vertinami kaip trūkumas, nes visi žmonės yra skirtingi ir iš jų galima daug ko išmokti. Daugelis I gr. diskusijos dalyvių buvo užtikrinti tokios organizacijos nauda asmenybei ir karjerai, nes *multikultūrinė įmonė, vis tiek ji tarptautinė ir kažkuo yra atviresnė, įvairesnė, modernesnė, pasiūlo daugiau galimybių* (G., I gr.). Tačiau nepaisant visų teigiamų tokios organizacijos bruožų, visi aktyviai dalinosi ir neigiama patirtimi. Anot I gr. informantų, nepriklausomai nuo organizacijos dydžio ir išsivystymo lygio **diskriminacija yra ypač tikėtina: Aš puikiai žinau, kaip būna medicinoje, gydant. Indams sako, kad reikia išlaikyti ne tik ten IELTS, bet kažkokį ir IQ testą, kad ten nustatyti ar tinkami gydyti, nes skirtingai žiūri į tą patį dalyką ir skirtingai supranta** (A., I gr.). Teigiama, kad ypač didelis skirtumas jaučiamas tarp stipriai išsivysčiusių vakarietišku šalių požiūrio į posovietines šalis bei jų darbuotojus:

O: Atvažiuoja koks ten italas, anglas ar kažkas ir čia sako vos ne „Jūs esat trečio pasaulio šalis, o pas mus ten Prancūzijoje dirba kitaip ir aš čia jus tuoj išauklėsiu kaip dirbti“. Buvo netgi toks pasakymas, kad „išdresiruosiu aš jus kaip čia dirbti“

(O., I gr.).

Ši citata atskleidžia, jog multikultūre organizacijose diskriminacija yra galimas reiškinys ir nors organizacijos vadovaujasi griežtomis vertybėmis, tačiau tai neatsispindi tikrovėje. Dėl šios priežasties, neigiama patirtis suformuoja negatyvų požiūrį į multikultūres organizacijas: *Kiekvienoje įmonėje tikrai taip yra, kad visi linkę iškelti ten savo kultūrą ir mažiau linkę bendradarbiauti* (O., I gr.). Diskusijos metu pasidalinta ir konkrečiais pavyzdžiais, kai multikultūriškumas, anot grupės, tampa našta: *Mes lietuviai ten padarom greitai tą darbą, mūsų pusė ten skuba, o kita pusė neskuba ir tas rezultatas gaunasi koks gaunasi. Ir nuo to šiek tiek, kaip ir visiems, kliūna* (A., I gr.). Todėl galima teigti, jog tokios organizacijos matymas ypač priklauso nuo turimos patirties, o grupei, kuri jau dirbo su užsieniečiais, tai atrodo daug komplikuočiau, nes atsidūrė įvairesnėse situacijose, su kuriomis kitų grupių atstovai dar neturėjo galimybės susidurti.

Kaip teigia visos grupės, multikultūres organizacijos privalo būti draugiškos ir tolerantiškos. Teigiama, kad tolerancija turėtų būti pagrindinė vertybė, kuria turėtų būti paremta visa organizacijos politika:

Z: Tokioje įmonėje vadovas turėtų būti pats tolerantiškiausias ir turėtų rodyti tokį pavyzdį visiems darbuotojams... (Z., III gr.)

I: *Multikultūrinės organizacijos tikrai turėtų pasižymėti tolerancija, tuo pačiu atvirumu (I., I gr.).*

R: *Turėtų pasižymėti ne diskriminacija, žmones turėtų būti tolerantiški. Tokia organizacija, trumpai sakant, man turėtų pasižymėti ir atrodyti kaip quality organizacijos (R., II gr.).*

Iš multikultūrinės organizacijos tikimasi, kad viskas būtų sprendžiama ne pagal veidą, svarbiausia, o pagal žmogų. Ne ten tautybė turi nulemti kažką, o tu kaip asmenybė (M., I gr.). Kitas, anot I grupės, svarbus tokios organizacijos bruožas – **darbuotojų puikus užsienio kalbos mokėjimas**. Manoma, kad kuo tokia organizacija geriau užtikrins visų bendruomenės narių vienodas susikalbėjimo galimybes, tuo ji bus pranašesnė: *Tokioje įmonėje visi darbuotojai turi laisvai kalbėti angliškai, bent jau man, kad būtų galima tikrai susikalbėti su visais (G., I gr.).* Be to, tokios organizacijos turėtų siūlyti *įvairių šalių, kultūrų tematikų vidinės šventės, kurios leistų labiau pažinti savo kolegas ir jų kultūrą (O., I gr.)* bei *tarptautines galimybes, karjerą (A., I gr.)*. Taigi, iš tokių organizacijų labiausiai tikimasi gebėjimo suprasti darbuotoją, suvienyti skirtingus darbuotojus ir sukurti visiems vienodas sąlygas darbe, užtikrinti karjeros galimybes.

Kitaip multikultūrinės organizacijas įsivaizduoja II gr. – požiūris į šias organizacijas atsiskleidė ne vidinėmis organizacijų vertybėmis, o išorine jų galia. Anot šios grupės, multikultūrinės organizacijos turėtų pasižymėti **branda bei socialinėmis atsakomybėmis**, atgręžtomis į visą pasaulį: *Vienalytė organizacija sprendžia savo šalies socialines problemas ir galvoja kaip išgelbėti vaiką, tai multikultūrinė kaip tik galvoja, kaip ne tą vieną vaiką kažkur išgelbėti, o viso pasaulio vaikus. Na galvoja apie visą pasaulį (D., II gr.).* Kaip matoma, į šias organizacijas žvelgiama kaip į turtingas, galinčias išspręsti įvairias socialines problemas ne tik vienos šalies, bet ir viso pasaulio mastu. Kitas šios tikslinės grupės išskirtas svarbus multikultūrinės organizacijos bruožas – **talentingų žmonių įdarbinimas**: *Tokios organizacijos turi multikultūrinę darbovietę ne vien tam, kad tik ja turėtų, vis tiek, greičiausiai, ji buriama dėl tam tikro tikslo (D., II gr.).* Teigiama, jog *tokios organizacijos priežastys turėtų būti dvi: iš vienos pusės pigi darbo jėga, o iš kitos pusės, kad tiesiog mūsų šalyje nėra tam tikro specialisto, kuris gali atlikti tam tikrą darbą (VD., II gr.).* Galima įžvelgti, jog multikultūrinė organizacija tiesiogiai sietina su konkrečiais tikslais ir matoma kaip dirbanti globaliu mastu bei galinti nusamdyti geriausius potencialius darbuotojus. Dėmesys atkreipiamas ir į ploną ribą tarp „talentingo darbuotojo pasirinkimo“ bei „galimybės mokėti mažesnę darbo užmokestį“. Tai parodo, kad multikultūrinės organizacijos vertinamos kaip tikslingai talentingus užsieniečius įdarbinanti institucija, tačiau galimai tai darančios ir dėl galimybės mokėti mažesnius atlyginimus

III gr. mano, jog **tokios organizacijos turėtų pasižymėti inovatiškumu ir naujausiomis technologijomis**. Teigiama, kad tokios organizacijos *veikla turėtų būti kažkokia, kur yra naujovės, kažkokie nauji procesai, nauji produktai ar kažkas tokio, nes būtent tokiuose dalykuose reikia kūrybos, plataus požiūrio ir būtent užsieniečiai, užsienio kolegos, tai puikiai išpildytų (V., III gr.).* Iš tokios

organizacijos taip pat tikimasi įdomaus ir dinamiško darbo, nes ši grupė ją įsivaizduoja ne kaip *buhalterinę įstaigą, bet tokią, kuri labai laisvai tas kažkokias idėjas generuoja, kažką kuria* (Z., III gr.). Taigi, multikultūre organizacija yra atpažįstama kaip taikanti naujausias technologijas ir einanti išvien su pasauliu, už nugaros paliekanti nuobodžias darbo užduotis ir jų atlikimo būdus.

Apibendrinant galima teigti, kad visos grupės išskiria ir vienodai tikisi visapusiškos tolerancijos ir draugiškumo. Šis aspektas ypač akcentuojamas I grupės informantų, kuri susidūrė su diskriminacija. Įvairios tarpkultūrinės patirties sukaupusi grupė išsiskyrė savo požiūriu į multikultūres organizacijas, nes į jas žvelgė iš socialinės atsakomybės pusės ypač akcentuojant globalių problemų sprendimą, talentų paiešką. III gr. įsivaizduoja, jog multikultūre organizacija turėtų, visų pirma, pasižymėti tolerancija, inovatiškumu ir gebėjimu taikyti naujausias technologijas bei dėl to būti pavyzdžių kitoms organizacijoms. Apibendrinant visų grupių nuomonę, multikultūres organizacijos turėtų būti įvairiapusiškai pranašesnės už nacionalinio lygmens organizacijas.

1.4. Darbas su užsieniečiais

Šioje tyrimo dalyje aptariama visų trijų tikslinių grupių nuomonė apie darbą su užsieniečiais ir analizuojami tokie aspektai, kaip multikultūrių organizacijų įvaizdis, reputacija tarp jaunimo, priešastys rinktis arba nesirinkti darbą su užsieniečiais.

Visų grupių atstovai vieningai teigė, jog multikultūres organizacijos traukia jaunimą ir multikultūre darbo aplinka visuomenėje suvokiama kaip šiuolaikiškos organizacijos bruožas. Išanalizavus grupių pateiktus argumentus pastebima, kad daugelis multikultūriškumą tiesiogiai sieja su tarptautinėmis įmonėmis. Anot I gr., tokių organizacijų privalumas – **naudingas punktas gyvenimo aprašyme: *Tai labai vertinama patirtis, darbo patirtis, į tą gyvenimo aprašymą įrašyti, kad dirbai tarptautinėje įmonėje tai kažkiek daugiau reiškia, manau, nei ten tiesiog lietuviškoje*** (G., I gr.). Ypač akcentuojamas tokios patirties reikšmingumas vėliau ieškant darbo ar kylant karjeros laiptais, nes tokiose organizacijose *pagerinsit savo tą anglų kalbą ir tai bus jūsų atspirties taškas, kai ją patobulinsite, galėsite į kitas kompanijas eiti ar toje pačioje įmonėje tobulėti, ar į kitą šalį važiuoti* (A., I gr.). Teigiama, jog šios organizacijos ypač traukia jaunimą, nes *dirba [draugai] įdarbinimo agentūrose ir jie sakė, kad tie žmonės, kurie turi tokios patirties tai čia yra labai labai didelis plusas* (R., I gr.). Galima teigti, jog dalis jaunimo renkasi šias organizacijas karjeros pradžiai, nes sukauptą patirtį gali vėliau pritaikyti tiek ieškant kitų darbo galimybių, tiek kylant karjeros laiptais toje pačioje įmonėje.

Kaip rodo tikslinių grupių analizė, daugelis multikultūros organizacijas įsivaizduoja kaip dideles ir turtingas, jos ypač **vertingos dėl papildomų materialių naudų**. Ši organizacijų įvaizdą išskirtinai pateikė I ir II grupės (grupė, kuri neturi multikultūros patirties, šio aspekto neišskyrė kaip privalumo ir apie jį nediskutavo). Pastarosios dvi tikslinės grupės vieningai mano, jog multikultūros organizacijos, jeigu nusprendžia įdarbinti užsieniečius, tai būtinai bus didelės ir investuos į darbuotoją: *Ten galėsi turėti daugiau visokių privalumų ir benefitų negu lietuviškoje įmonėje, nes lietuviškos dar ne visos tokios, bet yra tos, kurios jau žengia į tą modernesnę terpę* (R., I gr.); *Jos tikrai turėtų būti daug didesnės ir turtingesnės nei šiaip mažos paprastos vienalytės organizacijos* (M., II gr.). Anot šių grupių, įvairūs renginiai, priedai, aukštesni atlyginimai yra tiesiogiai sietini su multikultūremis organizacijomis, kurios dažnai įsivaizduojamos kaip galingos korporacijos, todėl ypač naudingos darbuotojui.

I grupė išskyrė kitą jaunimui patrauklų aspektą – multikultūros organizacijos yra **madingos ir neatsibodusios**. Teigiama, kad multikultūros organizacijos skatina *eiti ten dirbti, vien tik dėl to, kad ten yra įvairių tautų žmonių dirbančių toje įmonėje, nes, pavyzdžiui, va šita karta, kuri dabar baiginėja studijas, ir čia būtent atrodo, kaip koks arkliukas, kad čia kažkas wow, kažkas egzotiško, kažkas nenuvalkioto* (Z., III gr.). II gr. dalyviai pritartų, jog į tokias organizacijas kai kurie žmonės žvelgia kaip į naujovę, tačiau, jie tai mato iš neigiamos pusės: *Dauguma jaunimo dabar nori puikuotis, kad va „koks aš tolerantiškas, koks aš jaunatviškas, naujoviškas“*. *Dirba va tokioje organizacijoje, nors tų užsieniečių pažiūros jiems visiškai nerūpi* (D., II gr.). Pastebima, jog multikultūros organizacijos yra tikra naujovė grupei, kuri neturi jokios tarpkultūrinės patirties. Anot jos, visiems draugams bei pažįstamiems būtų labai įdomu padirbti tokiose įmonėse: *Jaunas žmogus, jis nori patirčių, o tokioje įmonėje tai būtų puiki patirtis, jis galėtų daugiau ko išmokti ir jaunas žmogus, tikrai, manau, labiau rinktųsi multikultūrinę įmonę* (V., I gr.). Ypač ryškūs skirtumai tarp II ir III gr. atsikleidžia vertinant „naujovės“ aspektą. Jeigu grupei, kuri neturi tarpkultūrinės patirties, tokios organizacijos atrodo patrauklios, nes yra neįprastos, neatsibodusios, tai grupei, kuri turi tarpkultūrinės patirties atrodo priešingai. Jiems pasirodė netgi keista jas vadinti naujoviškomis: *Net jei gyvena tokioje Lietuvoje, kur nėra tų užsieniečių, bet nuo jauno amžiaus žaidžia visokius žaidimus, susirašinėja, tai tokios organizacijos jiems tikrai nėra o j kažkoks naujas dalykas...* (B., II gr.) Šiai nuomonei vieningai antrino ir kiti grupės nariai: *Jaunimui tikrai nėra jokio skirtumo multikultūrinė įmonė ar ne, nieko nebestebina* (VD., II gr.). Galima teigti, jog šių dviejų grupių skirtumai ypač išryškėja multikultūros organizacijos suvokime, kuris gali būti pateisinamas jų patirtimi. Grupei, kuri daug keliauja ir pažįsta nemažai užsieniečių, tokios organizacijos atrodo kaip savaime suprantamas dalykas ir šią nuomonę taiko visam jaunimui. Tuo tarpu grupei, kuri neturi tokios patirties dėl įvairių priežasčių, visa tai atrodo kaip naujovė, neįprastas reiškinys. Diskusijų metu pastebėta, jog pagal savo patirtį dalyviai buvo linkę vertinti ir visą jaunimą: jeigu vienai grupei multikultūriškumas atrodė

įprastas, tai, anot jos, ir visam jaunimui jis yra įprastas. Tokį modelį taikė ir grupė neturinti tarpkultūrinės patirties, anot jos, visam jaunimui tokios organizacijos yra naujoviškos.

Visos grupės vieningai teigė, kad **didžiausias minusas**, kuris visgi atbaidytų nuo multikultūrės organizacijos – **kultūriniai skirtumai**, kurie galimai būtų per dideli ir keltų konfliktų darbo vietoje:

Z. *Dėl tų pačių kultūros skirtumų nenorėčiau, nes tai galėtų apsunkinti* (III gr.).

R. [nenorėčiau] *jei susidurčiau, kad tie mūsų dideli kultūriniai skirtumai trukdo darbui* (I gr.).

D. *Kur turėčiau visad pats priimti sprendimus, tai tikrai niekada nedirbčiau su tokiais žmonėmis, kurie, pavyzdžiui, iš Azijos. Kinijoje žmonės per daug paklusnūs, nuolankūs, jiems pasakysi kažką ir šventa, bet tau reikia, kad jie tau padėtų, argumentuotų, veiktų aktyviai. Tai norėčiau dirbti su užsieniečiu tik tada, jei jį tikrai pažinočiau* (II gr.).

Visoms grupėms tai buvo vienas svarbiausių kriterijų, dėl kurio jie galimai nenorėtų dirbti tokioje įmonėje. Tačiau tyrimas rodo, kad vis tik ryžtingiausiai tokias įmones rinkęsi II gr., nes jiems užsieniečiai nekelia sunkumų, nebent pagrindinė organizacijos kalba yra ne anglų: *Šiaip tikrai nenorėčiau dėl kalbos barjero, o jeigu jo nėra, tai man nėra svarbu, kaip jau sakiau, ar tas darbas su užsieniečiais ar ne* (VD., II gr.). Šiai nuomonei antrina ir kito tikslinės grupės dalyvio išsakytas pastebėjimas: *Man nepatiktų tik nebent dėl kalbos barjero, bet vis tiek, dabar visur yra reikalavimas anglų kalba, o mano anglų kalba stipri, tai tikrai nėra minusų. Ir kiti kalba gerai angliškai, tai nėra problemų susibendrauti su tais žmonėmis* (B., II gr.). Teigiama, kad jeigu visi kalba angliškai, tai kultūriniai skirtumai netgi nėra gąsdinantis veiksnys. Tačiau III gr. anglų kalbą akcentuoja kaip pagrindinį veiksnių, dėl kurio jie atsisakytų dirbti multikultūre organizacijose: *Vienintelis minusas tai kalbos barjeras, kaip ir visiems, daugiau dėl visko tikrai norėčiau dirbti ir minusų kažkokių nežvelgiu, tik kalba, man būtų baisoka* (R., III gr.). Aptariant I gr. pastebėjimus, jie apie kalbos barjerą netgi neužsiminė, pagrindinis minusas visgi išlieka diskriminacija. Ši grupė išsiskyrė tuo, jog vienintelė ypač aktyviai išskėlė šį bruožą ir tai akcentavo kaip problemą: *Ne man asmeniškai buvo, bet pati mačiau, kai vieną lietuvį taip net diskriminuoja, kad net ten iki ašarų, kad jis ten verkia* (O., I gr.); *Mane jau visi perspėjo prieš ten važiuojant, kad nesitikėk, jog susirasi draugų* (R., I gr.). Buvo teigiama, kad tokia organizacija privalėtų įdarbinti vienodą skirtingų tautybių darbuotojų skaičių, nes *kad jaustis tikrai gerai įmonėje, tai manau, galbūt svarbu tų žmonių kultūrų skaičius turi būti apylygis...* (O., I gr.) Galima teigti, kad ši grupė suvokia multikultūrių organizacijų reputaciją ir įvaizdį remiantis savo neigiama individualia patirtimi, todėl tai tampa reikšmingu rodikliu sprendžiant dirbti ar nesidarbinti į multikultūrę organizaciją.

Anot I gr., svarbus multikultūrių organizacijų minusas – **neįdomus darbas ir pojūtis, jog esi vienas iš daugelio**. Diskusijos metu nors ir buvo kalbama apie tokios organizacijos dydį, prestižą bei finansinį ir ekonominį pajėgumą, bet, kaip atskleidė grupės nuomonė, jos dažnai masiškai ieško darbuotojų, kurie dirbtų skambučių centruose ir pan. Būtent tai ir mažina daugelio potencialių darbuotojų motyvaciją bei susidomėjimą tokiomis įmonėmis: *Kai žinai, kad esi ten vienas iš kokių penkiasdešimt kitų tokių, kurie tą darbą daro.... Ir tai visiškai nesusiję su tais kultūriniais dalykais. Tokios organizacijos man siūlo tokią veiklą, kuri man netinka, gal ten net jei jų ofise bėgioja šuniukas, bet tokios įmonės man nepatinka dėl ten siūlomo darbo pobūdžio* (M., I gr.). Matoma, jog jaunimui ypač svarbu realizuoti save ir atskleisti asmenybę, o tokios organizacijos, remiantis informanto nuomone, dažnai asocijuojasi su monotonišką darbą siūlančiomis įmonėmis.

Nepaisant to, jog diskusijų metu išsakyta nemažai kritikos multikultūrių organizacijų atžvilgiu, pliusų išlieka daugiau. Daugelis diskusijų dalyvių visgi norėtų dirbti multikultūrese organizacijose dėl privalumų, kuriuos jos teikia. Pagrindinis tokios organizacijos pliusas – **galimybė susipažinti su kitų tautybių ir subkultūrų atstovais**, nepaisant to, jog kultūriniai skirtumai yra dideli:

I. *Traukia mintis dirbti organizacijoje, kurioje dirba žmonės iš skirtingų pasaulio šalių, taip praplečiamas pažįstamų ratas, susipažįstama su naujais žmonėmis, jų kultūromis, požiūriu į pasaulį* (I gr.).

I. *Įdomu su kitomis kultūromis susipažinti* (III gr.).

B. *Labiausiai norėčiau dirbti dėl skirtingų background'ų* (II gr.).

Pastebima, kad jaunimas ypač domisi pasauliu, juos žavi galimybė sutikti įvairių kultūrų atstovų vienoje vietoje: *Vis tiek joje susipina daug kultūrų, kažkaip lyg gyventum Lietuvoje ar kažkur, bet dirbtum užsieny* (M., II gr.). Kitas visų grupių išskirtas multikultūrių organizacijų privalumas – **galėjimas mokytis užsienio kalbų**. Teigiama, jog tai labai naudinga patirtis, suteikianti galimybę ne tik pritaikyti jau įgytas žinias, bet ir jas pagilinti:

I. *Bijočiau dėl savo anglų kalbos, bet pliusas, tai kad kartu aš patobulinčiau savo kalbą kažkiek* (III gr.).

A. *Didelis pliusas, nes aišku, jeigu tavo anglų kalba nėra stipri, bet tave priėmė, tai suprantama, kad tavo kolega koks nors prancūzas ar koks ten, nežinau, tai jus su juo pagerinsit savo tą anglų kalbą* (I gr.).

R. *Tikrai ir pati labiau norėčiau dirbti tokioje organizacijoje, nes ir va kalbą geriau išmoktum...* (II gr.)

Anot šių grupių, tokios organizacijos ypač **naudingos, jeigu norima įgyti asmeninių kompetencijų**, kurių dirbant su vienos tautos atstovais paprastai neįgyjama, todėl dalis tikslinių grupių dalyvių darbą multikultūre organizacijose prilygino buvimui užsienyje. Teigiama, kad šios organizacijos juos priverstų pasijusti pasaulio dalimi ir dirbdami tokioje aplinkoje jaustūsi prisidedantis prie globalaus produkto kūrimo. Pastebėta, kad galimybė plėsti savo pasaulėžiūrą ir ugdyti globalų mąstymą, tarpkultūrinę kompetenciją jaunimui yra reikšminga, todėl tai dažnai nulemtų tokių organizacijų pasirinkimą.

Kitas svarbus multikultūrių organizacijų teigiamas aspektas, kurį išskyrė II grupė – **galimybė susirasti naujų draugų užsienyje**. Anot šios grupės, ryšiai ir jų mezgimas yra ypač svarbi žmogaus gyvenimo sudedamoji dalis, nuo kurios priklauso pasitenkinimas savimi ir kitais, o tokios organizacijos leidžia pažinti ne tik lietuvius, bet ir kitus žmones užsienyje: *Man visi tie ryšiai atrodo labai vertingi gyvenime* (V., II gr.); *Va įdomu būtų kažką aplankyti...* (VD., II gr.) Pastebima, kad šio multikultūres organizacijos bruožo kaip pluso neišskyrė jokia kita grupė, tik buvo trumpai užsiminta apie galimybes aplankyti kitą šalį. Galima teigti, kad šiai grupei pažintys su užsieniečiais yra labai svarbios, nes jos dalyviai dažnai akcentuoja kelionių svarbą bei patys dažnai vyksta į užsienį su įvairiomis tarpkultūrinėmis programomis. I ir III gr. galimybės užsienyje susirasti draugų kaip privalumo nepastebėjo ir neišskyrė. Pastebimas ryšys, kad abi šios grupės abejojo ir dėl stiprių draugystės ryšių užmezgimo darbo vietoje vertės, nors grupė, turinti tarpkultūrinės patirties, to neišskyrė kaip minuso.

Apibendrinant galima teigti, kad visos grupės vieningai išskyrė, jog multikultūres organizacijos atbaido galimais dideliais kultūriniais skirtumais tarp darbuotojų, kurie sukeltų nemažai konfliktų ir apsunkintų darbo procesą. Nepaisant šio bruožo, visoms grupėms svarbiausias multikultūres organizacijos privalumas – galimybė pažinti kitas kultūras. Anot visų grupių, galimybė dirbti multikultūre organizacijoje tolygi galimybei pažinti pasaulį. III gr. ypač akcentavo kalbos barjerą, kuris galimai nulemtų jų priešišumą multikultūrių organizacijų atžvilgiu. Šis galimai neigiamas bruožas tarp kitų dviejų grupių akcentuotas žymiai mažiau. Tačiau šis galimas trūkumas buvo įžvelgtas ir kaip privalumas – multikultūres organizacijos užtikrina galimybę pagerinti užsienio kalbos žinias. Draugiškų santykių užsienyje užmezgimą kaip plusą išskirtinai akcentavo II gr., galimybę gauti papildomas naudas – I ir II grupės. Multikultūrių organizacijų minusą, kaip masiškai siūlančių nuobodų ir neprasmingą darbą, išskyrė tik I gr. Ši vienintelė grupė išskyrė ir didžiausią tokių organizacijų minusą – diskriminaciją darbe. Nepaisant išvardintų plusų ir minusų, visos grupės vieningai mano, kad jaunimas žavisi multikultūremis organizacijomis ir daugelis jų tokiose norėtų dirbti.

1.5. Vienalytės ir multikultūres komandos samprata: privalumai ir trūkumai

Šioje tyrimo dalyje atsakoma į klausimą, kuo, anot tikslinių grupių dalyvių, multikultūres komandos skiriasi nuo vienalyčių (bendros kultūros, kalbos, religijos ir pan.) ir kurioje iš jų patys norėtų arba nenorėtų dirbti. Pastebima, kad I gr. didelio skirtumo tarp komandų nemato, bet 50 % respondentų rinkęsi lietuviškąją: *Dabar dirbu, tarkim, lietuvių įmonėje ir labai gerai sutariam ir man tas lietuviškumas yra labai didelis plusas, man dėl to daug geriau, nes mes vienas kitą puikiai suprantam, tie patys bairiai* (R., I gr.). Teigiama, kad lietuviškose komandose yra žymiai lengviau suprasti vieniems kitų pokštus, kalbėseną, nes tiek kultūrinė, tiek istorinė patirtys sutampa, o tai palengvina bendravimą. Teigiama, kad su užsieniečiais bendravimas dažnai būtų ne toks kokybiškas, ypač jeigu skiriasi požiūriai į darbą, vadovo vaidmenį. Kaip rodo šios tikslinės grupės dalyvių patirtis, **nors multikultūres komandos ir įdomesnės, bet jos sudėtingesnės**, kai reikia atlikti užduotis: *Man yra tekę daryti taip, kad aš ten turiu greitai daryti ir padaryti, o užsieniečiui yra dvi savaitės tam pačiam darbui ir ten tipo pasako, kad tipo „tu čia suprask, jis juk nigerietis“* (O., I gr.); *Paprasčiau yra dirbti vienalytėje organizacijoje, manau... Sprendimai be daug aiškinimų yra daugiau mažiau bendrai suprantami, kitaip nei multikultūrinėje komandoje* (I., I gr.). Išanalizavus šios tikslinės grupės požiūrį į komandas, pastebima, kad tiek lietuviška, tiek multikultūre komanda gali būti sėkmingos, nes, kaip teigia grupės dalyviai, daugelis veiksnių dažnai priklauso ne nuo kultūrinių ar socialinių skirtumų, o nuo paties žmogaus charakterio savybių ir vadovo požiūrio. Nors panašių savybių darbuotojų komanda ir būtų priimtinesnė dėl lengvesnio susikalbėjimo, tačiau tai nebūtų rodiklis, nulemsiantis pasirinkimą. Teigiama, jog *gali būti ir visi lietuviai komandoje ir vienas kitų nekęsti, o tas nigerietis koks gali būti vienas ir už mus visus geriau padirbti, čia niekad nežinai...* (R., I gr.) Apibendrinus grupės nuomonę pastebima, kad jos dalyviai labiau linkę vertinti komandas pagal žmonių charakterį, o ne jų tautybę, rasę, socialinį statusą ir pan., nors ir nepaneigiama subkultūrinių grupių skirtumų įtaka darbo kokybei.

Tačiau, anot III gr., lietuviškoji panašių asmenų komanda atrodo daugelių atžvilgių pranašesnė už multikultūrę (50 % respondentų nesirinktų multikultūres komandos): *Platus žodynas ir panašus mąstymas leistų greičiau išspręsti problemas, kylančias komandos viduje. Vienareikšmiškai tokia žymiai geresnė* (Z., III gr.). Kiti šios grupės nariai, nors ir svarstydami multikultūres komandos naudą, galiausiai pritaria, jog **vienalytės, vienos subkultūrinės grupės narių komanda** ne tik kad būtų **produktyvesnė**, bet ir **garantuotą saugumą**. Teigiama, kad multikultūre komanda būtų vertinga ir įdomi, tačiau būtina norėti „išeiti iš komforto zonos“: *Taip greitai, jo, renkuosi komforto zoną, bet kartais iš tos komforto zonos reikia išeiti tai tada jo, rinkčiausi darbą su užsieniečiais* (V., III gr.). Nors visi grupės dalyviai teigia, kad lietuviškoji komanda būtų paprastesnė, bet iškeliamas klausimas

apie tai, kiek komandinio darbo sėkmę nulemia tautybė, rasė, nuostatos, lytis ir pan., o kiek žmogaus charakteris. Šis aspektas aptartas ir I grupėje. Teigiama, jog viskas priklauso nuo žmonių, kurie joje dirba, nes *svarbesnis dalykas – ne iš kokios kultūros susirenka, o kokio intelekto jie yra* (R., III gr.). Didžiausias skirtumas tarp grupių pasireiškia tuomet, kai III grupės dalyviai aptaria būtinus gebėjimus norint dirbti multikultūroje komandoje: *Jei jis pats sugeba bendrauti su užsieniečiais, jei jam yra lengviau, nėra kalbos barjero, tai jis galbūt ir rinksis tą užsienietišką komandą* (Z., III gr.). Teigiama, kad darbui su užsieniečiais reikia pasiruošimo: tam tikrų kompetencijų, nusiteikimo, noro išeiti iš komforto zonos, puikiai mokėti užsienio kalbą. Galima pastebėti, kad šios grupės požiūris dalinai sutampa su I grupės požiūriu, tačiau lyginant jas abi pastebima, kad III grupė išskiria daug daugiau su asmeninėmis kompetencijomis susijusių kliūčių, galinčių apsunkinti integravimąsi į multikultūrę komandą.

Anot II tikslinės grupės informantų – multikultūre komanda galimai būtų daug pranašesnė už vienalytę, jeigu darbas būtų kūrybinis, todėl net 50 % informantų rinktųsi tokią komandą: *Priklauso, koks tos komandos tikslas. Jei ji labai kūrybiška, tai aišku geriau multikultūrinė komanda, gal vis tiek atrastų kažko naujesnio* (B., II gr.); *Tarkim jei dirba lietuviai ir ateina užsienietis, tai jis juk turi kitokį požiūrį į pasaulį ir tai gali būti vertinga, tai tam tikras šansas, kad bus geresnės idėjos* (D., II gr.). Teigiama, jog tokios komandos sprendimai būtų žymiai įdomesni ir galimai padėtų sukurti unikalų produktą, ko panašios patirties atstovų komanda nesugebėtų išvystyti dėl pernelyg panašių savybių, požiūrio į darbą. Manoma, kad multikultūre komanda labai naudinga kūrybinių idėjų vystymui, ypač jei darbo specifiška paremta kūrybiniu mąstymu, tačiau panašios kultūrinės patirties turinčių asmenų komanda būtų stabilesnė ir patikimesnė atliekant specifines užduotis: *Jei čia reikia sukurti kažką, pavyzdžiui, lietuviams, kokį nors produktą, tai su multikultūrine komanda gali labai prašauti, nes jie vis tiek nežinos, ko reikia, kas jiems tinka* (D., II gr.). Labai panašus pavyzdys išsakytas ir III grupėje: *Jeį užsienietis žmogus sėdėtų mano darbo pozicijoje, tai jam būtų labai sunku ir gali būti kitiems labai sunku, kaip iškomunikuoti teisingai informaciją, kaip komunikuoti ir pateikti ją įprastai mūsų kultūroje* (Z., III gr.). Matoma tendencija, kad multikultūres, ypač užsienietiškos, komandos dažnai matomos kaip neigiamą įtaką darančios darbo kokybei ir efektyvumui, kai kuriais atvejais jos yra netgi visiškai nereikalingos. I ir II gr. išskyrė ir paminėjo programuotojo profesiją, kur **burti multikultūre komandą yra beprasmiška**: *Iš programuotojo pusės kažkaip nėra skirtumo darbuotojų kultūra* (I., III gr.); *Jeigu darbuotojai yra profesionalai ar kokie informatikai, pavyzdžiui, kaip aš, tai visiškai nesvarbu, kokia komanda* (D., II gr.). Nepaisant to, jog tarpkultūrinės patirties turinčiai grupei bendravimas su kitų tautybių, rasių, ir kitų subkultūrinių grupių atstovais yra įprastas reiškinys, darbo sferoje tai nėra būtina ir kartais netgi kenksminga. Kaip alternatyva, galinti padėti suprasti šios grupės požiūrį, yra mintis, jog *priimtinesnis būtų variantas, kad dirbu komandoje su lietuviais, bet pačioje įmonėje daug užsieniečių* (M., II gr.). Ši citata parodo, kad norima išlaikyti

balansą tarp abiejų grupių (panašią patirtį turinčių asmenų grupės ir kitokių subkultūrinių grupių atstovų), tačiau ypač svarbu, kad kultūriniai darbuotojų skirtumai nekeltų problemų ir komandinis darbas vyktų sklandžiai.

Galima įžvelgti, kad visų grupių dalyviai atsargiai vertina multikultūros komandas ir dauguma rinktųsi darbą su panašią patirtį ir kultūrą turinčiais žmonėmis. Visos trys grupės įžvelgia identišką multikultūrės komandos pavojus: nesutarimus priimant sprendimus, skirtingą požiūrį į darbą ir negebėjimą tinkamai atlikti užduoties dėl galimos žinių stokos, ypač rinkos, teisės, užsienio kalbų klausimais. Šis požiūris grindžiamas tuo, kad panašų narių komandos būtų pranašesnės ir efektyvesnės dėl panašaus suvokimo, vertybių, nuostatų, kultūrinės patirties. Tačiau II grupė išskyrė galimą multikultūrės komandos pranašumą – greitesnį idėjų generavimą ir įdomesnių, kūrybiškesnių sprendimų priėmimą. Teigiama, jog kūrybinio darbo pobūdžiui multikultūrės komandos galimai būtų žymiai veiksmingesnės, nes skirtingi darbuotojų požiūriai ir patirtis padėtų pamatyti tą pačią situaciją iš skirtingų pusių, skatintų kūrybinį mąstymą.

1.6. Multikultūrės darbo aplinkos bruožai

Atlikus šį tyrimą matyti, kad anot visų trijų grupių, multikultūrės organizacijos pasižymi **motyvavimu mokytis užsienio kalbų** ir jos tiesiogiai asocijuojasi su daugiakalbyste. Pastebėta, kad didžioji dalis respondentų visiškai sutiko su šio bruožo tikimybe, ypač II ir III gr. respondentai (83 % I gr. respondentų visiškai sutiko ir 63 % II gr. respondentų „greičiausiai“ sutiko). Teigiama, kad, *o kaip kitaip jei ne tokioje įmonėje, tai kaip ir negali nesutikti, juk lietuviškoje taip nebūtų* (O., I gr.). Anot visų grupių, kalbų mokėjimas ir mokymasis yra vienas pagrindinių multikultūrę organizaciją iliustruojančių bruožų netgi žvelgiant iš visiškai tiesioginės to pusės: *Net ir tuo paprastuoju būdu, kai eini juk su kažkuo parūkyt, paprašai prisidegti ir tas va pasako „ačiū“ sava kalba, va tas kažko išmokina, paskui prisimeni* (VD., II gr.). Manoma, kad dirbant multikultūroje komandoje ir organizacijoje yra suteikiamos sąlygos išmokti kalbas tiesiog būnant įprastose situacijose, kuriose reikalingas bendravimas, todėl tai yra neabejotinas tokios organizacijos darbo aplinkos bruožas.

Anot visų trijų grupių, tikėtina, jog multikultūrė organizacija siūlo ir siūlys tarptautines galimybes ir tai yra išskirtinis tokios organizacijos darbo aplinkos bruožas. Pastebima, jog III grupė labiausiai išskiria šį bruožą kaip labai tikėtiną (67 % visiškai sutiko), o kitos dvi grupės šį bruožą irgi vertino kaip galimai atspindintį multikultūrę darbo aplinką (50 % I ir II grupių narių labiau sutiko nei nesutiko). Anot šių grupių, multikultūrė organizacija *visada su tuo asocijuojasi, nes jei tai globalus produktas, tai tikrai tave gali išsiųsti kitur dirbti* (D., II gr.). Tačiau kartu buvo teigiama, kad tarptautinės galimybės ne visada yra tapačios lipimo karjeros laiptais galimybėms: *Labai nuo įmonės*

priklauso ta karjera, nebūtinai jei multikultūriška tai turi tau sukurti sąlygas karjerai, kažkaip tai nėra visiškai užtikrintas dalykas (I., I gr.). Anot šios grupės, nors multikultūre organizacija paprastai ir turi daugiau darbo vietų, tačiau konkurencija yra žymiai didesnė, dėl ko multikultūres darbo aplinkos nevertėtų sieti su karjera.

Kitas respondentams abejonių nekeliantis bruožas, kad **multikultūre aplinka sietina su kūrybiniu mąstymu**. Beveik visų tikslinių grupių nariai visiškai sutiko (83 % I gr. respondentų; 83 % II gr. respondentų ir 100 % III gr. respondentų), kad multikultūriškumas yra labiausiai kūrybinį mąstymą stimuliuojantis bruožas darbo aplinkoje:

A. Tokia aplinka, man atrodo, kur daug labai įvairių kultūrų jūsų komandoje, vadinasi, yra daug skirtingų mentalitetų. Tai reiškia, kad žmonės sprendžia problemas skirtingais būdais ir kad tau išsiskirti ir įdomiai pasiūlyti kažkokį problemos sprendimą, tau reikia labai iš visų pusių kūrybingai prieiti prie užduoties (I gr.).

Manoma, kad darbas su užsieniečiais jau pats savaime yra mąstymą skatinantis procesas, o dėl kultūrų maišaties jis tampa kūrybiškesnis, todėl *kūrybiškumas <...> sunkiai atsiejamas nuo multikultūriškumo (D., II gr.)*. Nors visų trijų diskusijų metu ties šiais dviem aspektais dalyvių įsitikinimai buvo įvairūs, tačiau šie bruožai yra vieni mažiausiai abejonių keliančių multikultūres darbo aplinkos bruožų, priešingai nei chaotiška darbo sistema ir darbuotojų išnaudojimas ar nelygybė.

Išskirtinai II gr. akcentavo multikultūres organizacijos darbo sistemos painumą, chaotiškumą ir nuolat kintančią darbo atmosferą (50 % respondentų visiškai sutiko). Anot šios grupės, tai ypač tikėtini bruožai, *nes jei skirtingi temperamentai, skirtingai suvokia darbą, turi kitokią patirtį, tai aišku, tai bus kažkiek chaotiška, nes visi reaguoja skirtingai, kad ir į tą pačią kritiką (D., II gr.)*. Teigiama, jog multikultūreje darbo aplinkoje painumas vyrauja *gal ne tiek dėl pačių charakterių, kaip čia sakė kolegos, kiek dėl apskritai to įtikimo visiems darbuotojams, kas yra sunku, pavyzdžiui, dėl skirtingo maisto pageidavimo pietų metu, skirtingos religijos, švenčių (M., II gr.)*. Anot šios grupės, **chaotiškumas yra vienas labiausiai tikėtinų bruožų**, nes net jeigu ir žmonių charakteriai panašūs, tačiau jų religijos, kultūriniai papročiai skirsis ir tai vienaip ar kitaip sąlygos bendrą emocinį nestabilumą netgi paprastose situacijose kaip *ir tie patys dovanų rinkimai... Vienai kultūrai kažkas gali būti geras ir sėkmę nešantis daiktas, o kitai mat blogo linkintis. (M., II gr.)*. Teigiama, kad įvairios smulkmenos sukuria painią ir neharmoningą darbo sistemą, bendrą atmosferą, todėl tampa sunku prisitaikyti prie kiekvieno darbuotojo norų, tradicijų ir kt. Šiai nuomonei antrina ir I gr. respondentai (33 % visiškai sutiko, 33 % vertino neutraliai): *Multikultūriškumas prideda to ne harmoningumo, bet tai nebūtinai yra toks blogas dalykas. Tai prideda kūrybiškumo, bet atima harmoniškumą. Gal tai nebus labai harmoninga, bet jus atrasite gal kažkokių naujų sprendimų (O., I gr.)*. Teigiama, kad multikultūriškumas sietinas su chaotiškumu dėl kultūrinių ir socialinių skirtumų, bet šis galimai

neigiamas bruožas sukuria terpę teigiamam bruožui – kūrybiškumui. Manoma, kad painumas ir galimas chaosas darbe dažnai sukuria kitokį, galimai naudingesnį, su darbo užduotimis susijusių problemų matymo kampą bei jų sprendimą.

Visos trys grupės pateikė skirtingų argumentų kalbant apie darbuotojų išnaudojimą ar nelygybę. Nors beveik visi III grupės dalyviai neigė šio bruožo egzistavimą (83 %), tačiau buvo išsakyta ir jo galimybė: *Galima pasižiūrėti realijas Lietuvoje, kaip ten nuvyksta į barus, kavines ir pan., ir moka jiems mažesnius atlyginimus, kaip dabar pas mus ukrainiečiai, kuriems irgi moka mažiau, tai čia irgi jau gaunasi kaip išnaudojimas* (A., III gr.). Nepaisant to, beveik visi grupės nariai manė, kad multikultūre darbo aplinka yra brandžios organizacijos dalis: *Visiškai nesutinku su išnaudojimu darbe, nes tikrai esame toli pažengę nu to, kad mes išnaudotume kitataučius...* (Z., III gr.) Matoma, jog III grupė, nors ir suvokia išnaudojimo ir nelygybės grėsmę, tačiau kartu tiki, kad tai visiškai kontroliuojama ir organizacijos bendruomenė laikosi išsikeltų vertybių (tolerancijos, pagarbos ir kt.). Išnaudojimo klausimas buvo aktualus ir I grupės respondentams: anot jos, šis bruožas galimas, tačiau ne garantuotas multikultūre organizacijose, todėl net 50 % mano neutraliai ir 33 % visiškai nesutiko: *Išnaudojimas <...> gali būti nepriklausomai nuo kultūros, čia viskas priklauso nuo to, ką jau čia kalbėjom, kad nuo žmonių, tam tikrais atvejais nuo lyderio ir jo mokėjimo suburti komandas.* (M., I gr.), taigi ši grupė laikėsi nuomonės, kad išnaudojimas ar nelygybė dažnai nepriklauso nuo multikultūriškumo ir yra galimas bet kokioje įmonėje ir bet kokiame darbe.

II ir III grupės išskirtinai pabrėžė su darbuotojų adaptacija susijusias problemas. Šios grupės pateikė ir panašius vertinimus – net 67 % II gr. narių teigė, kad adaptavimosi sąlygos greičiausiai bus sudėtingos ir tam pritarė 50 % III gr. respondentų. Iš vienos pusės buvo teigiama, kad *tokioje įmonėje daugiau skiriama dėmesio, kad žmonėms būtų lengviau adaptuotis, tam sukuriamos sąlygos, priešingai nei vienatautei organizacijai* (D., II gr.); *kaip tik multikultūrinėje įmonėje vieni kitus visi palaiko*“ (V., III gr.), iš kitos pusės manoma, kad tokios organizacijos, nors ir stengiasi, bet **neužtikrina lengvos adaptacijos**: *Nors is stengiasi padaryti geras adaptavimosi sąlygas, bet tai visiškai nepanaikina diskriminacijos. Kaip ir visur yra ofisai ir žmonės, kurie nori vieni kitus apšnekėti, o va užsieniečiai tam yra puiki galimybė* (VD., II gr.). Teigiama, kad adaptacija vis tik bus sudėtinga, jeigu organizacijoje bus elgiamasi nemaloniai su kitokių pažiūrų ar įsitikinimų žmonėmis. Šis galima adaptacijos neefektyvumo priežastis buvo aptarta ir III grupėje, nes *lietuviai būna skirtingi, o dar ir užsieniečiai skirtingi, tai tas adaptavimasis bus tikrai kurkas sudėtingesnis* (A., III gr.). Pastebėta, kad grupė, kuri turi darbo patirties multikultūre organizacijose, šį bruožą vertino neutraliai (66 %), kas kartu parodo, jog galimai adaptacijos problemos nėra akivaizdžios.

Apibendrinant galima teigti, kad labiausiai multikultūrę darbo aplinką atsispindintys bruožai yra šie: tarptautinės galimybes žadanti aplinka, kūrybinį mąstymą skatinanti darbo aplinka bei įvairių

kalbų mokymąsi akcentuojanti aplinka. Anot visų grupių respondentų, tai yra tiesioginiai multikultūrės organizacijos bruožai, kurie turėtų atsispindėti darbo aplinkoje. Vidutiniškai vertinami, tačiau daugiausiai diskusijų sulaukė bruožai buvo: darbuotojų išnaudojimas ar nelygybė bei chaotiška ir paini darbo sistema. Anot tarpkultūrės patirties turinčios grupės, chaotiškumas ypač tikėtinas tokios darbo aplinkos bruožas, o šiuo mažiausiai tiki tokios patirties neturintys respondentai. Tarpkultūrės patirties neturinčios grupės nuomone, mažiausiai tikėtinas darbuotojų išnaudojimas, tuo tarpu kitos grupės vieningos nuomonės šiuo aspektu neišsakė. Kitas reikšmingas bruožas – „Sudėtingos adaptavimosi sąlygos“: tiek grupė, kuri turi tarpkultūrės patirties, tiek grupė, kuri jos neturi, išsakė nuomonę, kad iš vienos pusės sunki adaptacija tikėtina, bet iš kitos pusės to multikultūroje organizacijoje būti neturėtų. Adaptacijos klausimas multikultūroje organizacijose darbo patirties turinčiai grupei pasirodė neaktualus. Visi kiti galimi multikultūrės aplinkos bruožai buvo žymiai mažiau diskutuojami, todėl šiame darbe detaliau neaptarti.

1.7. Multikultūriškumo raiška organizacinėse veiklose

Analizuojant grupių dalyvių pasirinkimus pastebima, kad visoms grupėms epizodinis darbas su užsieniečiais būtų malonesnis nei nuolatinis. Anot dalyvių, toks darbas turėtų žymiai daugiau privalumų ir sukurtų sąlygas efektyvesniam darbo procesui:

R.: Prisiminiau kai buvau Prancūzijoje ir ten beveik niekas nekalbėjo angliškai ir kai stengiausi pati tą kalbą išmokyti ir džiaugiausi, kad aš jau patobulėjau ir išmokau, bet tu kai kiekvieną dieną intensyviai galvoji, kaip pasakyti tą sakinį... Tu jau šiaip pavargsti nuo veiklos, o čia pavargsti dar dvigubai (R., I gr.).

Tai, jog nuolatinis darbas su kitų kultūrų žmonėmis yra sunkus, pritaria 50 % I gr. respondentų: *Juokinga tikėtis, kad jei esi mažuma, tai tave visi priims ten išskiestom rankom, visi ten tave džiugins, linksmins, pasakos ir taip t. t., kad ten nesijaustum vienišas (M., I gr.).* Teigiama, jog darbas multikultūroje aplinkoje reikalauja daug pastangų tiek emociškai, tiek psichologiškai ir kad į kultūrinius darbuotojų skirtumus stengiamasi neatsižvelgti – akcentuojamos tik asmeninės darbuotojo charakterio savybės. II grupė irgi teigia, kad nuolatinis darbas multikultūroje aplinkoje yra daug pastangų reikalaujantis procesas *(Jis yra įdomus, bet jei to kontakto būna per dažnai, tai galbūt ne, bet vėlgi priklauso nuo užsieniečio, nes būna su vienu gal dirbi, bet jo kaip ir nematai, bet yra ir tokių, su kuriais tikrai nenori dirbti... (D., II gr.))* Net 66 % II gr. narių rinkęsi epizodinį darbą su kitų subkultūrų atstovais, nors ir išskirta neigiamą tokio darbo pusę: *Kai dirbi epizodiškai tai neišmoksti iki galo [skirtumų] ir gali klysti bendraujant, o kai dirbi pastoviai, tai kažkaip jau perpranti tuos žmones, jų požiūrį ir tampa lengviau (M., II gr.).* Manoma, kad nuolatinis darbas su

užsieniečiais yra naudingas, jei norima stiprinti tarpusavio ryšius, efektyviai bendradarbiauti. Panašiomis mintimis dalinasi ir III grupės nariai, didžioji jų dalis (66 %) taip pat rinktųsi tik epizodinį darbą su kitų kultūrų žmonėmis. Nepaisant to, manoma, kad norint užmegzti tvirtesnius ryšius su kitokių kultūrų darbuotojais, būtina praleisti daugiau laiko kartu: *Kuo žmogus daugiau bendrauja su kitais, tuo labiau tie santykiai ir vystosi, tai logiška, jog nepertraukiamas darbas su užsieniečiais kurs labiau pozityvius jausmus, nes tu su jais daugiau laiko praleisi ir santykiai bus stipresni* (A., III gr.). Nors **daugelis nenorėtų nuolat dirbti multikultūroje aplinkoje**, tačiau akivaizdu, kad epizodiškas darbas visapusiškai tenkintų visų grupių dalyvius, *nes tai nebūtų nuolatinis ir nekeltų kažkokių keblumų, tik naujovių* (Z., III gr.). Taigi, į nuolatinį darbą su kitų kultūrų žmonėmis dažnai žiūrima skeptiškai ir, anot daugelio tikslinių grupių dalyvių, tai apsunkintų ne tik patį darbą, bet ir emocinę bei psichologinę būklę, kurią sukelia skirtingi požiūriai, nuostatos, įsitikinimai.

Teigiama, kad veiklos, kurios skatina mokymąsi ir profesinį tobulėjimą (bendri komandos stiprinimo renginiai ir mokymai, padalinių susirinkimai ir seminarai, bendros komandiruotės ir kitokios darbo išvykos) kuria pozityvesnius tarpusavio santykius ir skatina tarpusavio skirtumų supratimą ir toleranciją, problemų, iškilusių darbo vietoje, sprendimą. Anot III grupės, mokymai yra naudinga veikla tarpusavio santykiams stiprinti ir net 83 % respondentų tai keltų pozityvias emocijas: *Jei mes dirbam vienoje įmonėje, turime vieną tikslą ir turime žinoti, kaip mūsų kolegos dirba, kaip daro darbą ir gal tai pralaužtų tam tikrus ledus kai nežinai, ką daryti, nes susirinkimo metu, visi kartu galėtume išspręsti problemą* (Z., III gr.). Šiai nuomonei pritaria ir I bei II grupės respondentai, teigiama, kad *čia atrodo labai svarbu, vėl visgi ta prasme, jei mes kartu kaip komanda, kaip kad ir tarpkultūrinė, tai mes susirišam vis tiek labiau* (G., I gr.); *tokiu būdu gali kilti, kaip ir sakiau, vėlgi naujų idėjų, tvirtėja santykiai, suvokimas vienas kito* (R., II gr.). Pastebima, kad konkrečius tokios veiklos pavyzdžius pateikė tik grupė, dirbanti multikultūroje organizacijose. Pabrėžiama, kad **kitų kultūrų pažinimas labiausiai pasireiškia mokymais, susirinkimais** ir pan., *nes vieną kartą, kai dirbau su viena dane, pavėlavau [į susirinkimą] gal kelias minutes ir ji man pasakė, kad jau ten viską be manęs padarė ir aš paskui ten nuėjau ir ten paskui tikrai labai ilgai sėdėjau* (G., I gr.) bei *viskas prasideda jau nuo laiko supratimo, vėlavimo, atėjimo ankščiau ar leidimo sau vėluoti. Jo paskirstymo susitikimams, vienoms kultūroms yra būdinga viską atlikti be nukrypimų į kitas temas, kiti mėgsta susirinkimuose vis dalintis patirtimi* (I., I gr.). Matoma, kad kultūrų skirtumai labiausiai atsiskleidžia darbinėse užduotyse, todėl griežtesnės ir tvarkos reikalaujančios organizacinės veiklos yra naudingiausios norint sužinoti apie darbuotojų kultūrą, pažiūras, patirtį. Taigi, vertinant visų trijų tikslinių grupių išsakytas nuomones ir argumentus, galima matyti, jog į šias veiklas yra žvelgiama pozityviai. Anot respondentų, profesinio tobulėjimo organizacijoje metu skatinamas bendravimas, išryškėja darbuotojų nuomonės ir nuostatos, kurių žinojimas yra svarbus dirbant multikultūroje organizacijoje.

Pastebima, kad veiklos sietinos su linksmybėmis (susitikimai su užsieniečiais šventinių organizacijos renginių metu, bendrai vykdomos savanorystės ir akcijos, bendros kūrybinės iniciatyvos ir smulkūs renginiai (kolegų gimtadieniai ir kitos progos), susitikimai per pertraukas) yra vertinamos kontraversiškai. Anot III grupės, visos pramogos ir neformalūs susitikimai yra **pernelyg asmeninį gyvenimą susiejantys su darbu**, todėl net 66 % nenorėtų šitaip leisti laiko su kolegomis: *Man darbas yra darbas, šeima yra šeima, namai yra namai, laisvalaikis yra laisvalaikis, tai jei švęsti ten darbe, tai kažkokia savo dalį prarasi. Man tos šventės iš vis yra amoralu darbe* (A., III gr.). Tačiau kartu pastebima, kad būtent tokiose veiklose atsiveria *puiki proga susibičiulianti, kažkaip tuos ryšius sustiprinti, labiau susiklijuoti į šeimą* (R., III gr.). Anot I ir II gr., tai taip pat pozityvios veiklos (50 % ir 66 % respondentų labai patiktų), nes **padeda atsiriboti nuo formalių užduočių** ir tai būtų dar viena galimybė pažinti kitokį žmogų: *patinka tie trumpi visokie susitikimai per visas šventes ir per komandiruotes <...>, nes man tikrai patinka pasisemti tos visokios patirties ir visokių skirtingų situacijų su skirtingais žmonėmis* (O., I gr.). Argumentuojama, kad visos pramogos ir savanorystės ne tik suartina, bet ir **išsprendžia daug globalių problemų**: *Jei vykdai kažkokią akciją su užsieniečiais tai ji bus daug labiau globali ir apims visą pasaulį, o ne tik Lietuvą. Ir jeigu tu tai vykdai su užsieniečiais, tai jie, vadinasi, susiduria irgi su tom pačiom problemom, jos kažkaip apjungia* (D., II gr.). Taip pat teigiama, jog visos šios veiklos multikultūroje organizacijoje **sukuria sąlygas gilesnėms pažintims**: *Čia atrodo geriausias būdas susibendrauti su užsieniečiu, nes tai tas momentas, kai gali pasišnekėti su žmogum neklausant kitų, pavyzdžiui, kaip būna kokiam dideliame kolektyve* (VD., II gr.). Matoma, jog tokios organizacinės veiklos patraukliausios tarpkultūrės patirties turinčiai grupei bei dirbantiems multikultūroje organizacijose: jos padeda užmegzti daug stipresnius ryšius su kitokių subkultūrų žmonėmis, išspręsti globalias problemas. III gr., linkusi vertinti neigiamai, nes, anot jų, jos nėra tokios efektyvios kaip mokymai, per kuriuos atsiskleidžia darbuotojų požiūris į darbą bei linksmybės ir pramogos labiau sietinos su namų aplinka.

Apibendrinant galima teigti, kad visų trijų grupių dalyviai rinkęsi epizodinį nei nuolatinį darbą su užsieniečiais, nes taip būtų praplečiamas akiratis, sumažėtų monotonija bei kiltų mažiau problemų, susijusių su skirtinga darbuotojų patirtimi. Diskusijų metu taip pat pastebėta, jog organizacinės veiklos, susijusios su mokymais ir profesiniais tikslais, skatina pozityvias emocijas ir kartu labiau stiprina santykius su kitokių tautybių atstovais. Teigiama, kad vykdant tokias veiklas geriau susipažįstama su kitomis kultūromis, jų požiūriu į darbą ir įsipareigojimus. Mažiau pozityvios organizacinės veiklos sietinos su pramogomis ir laisvalaikiu: tarptautinės patirties turinčiai grupei ir multikultūroje organizacijose dirbantiesiems neformalios veiklos yra vertingos dėl galimybės užmegzti gilesnius ryšius su kitais darbuotojais, savanorystės metu spręsti globalias problemas, tačiau tokios patirties neturinčiai grupei atrodo, kad tokios veiklos nėra būtinos santykiams stiprinti,

nes neatsiskleidžia darbuotojų savybių, pvz., lankstumo, problemų sprendimo, gebėjimo bendradarbiauti.

1.8. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant galima teigti, kad nepriklausomai nuo darbuotojų patirties pagrindiniai geidžiamo darbdavio bruožai nekinta. Jo patrauklumą nulemia geras atlyginimas, draugiški santykiai su kolegomis, įdomus ir prasmingas darbas bei reali galimybė kilti pareigose. Visų trijų grupių respondentai mano, kad teigiama darbo atmosfera ir konkurencingas atlyginimas neabejotinai patrauktų jų dėmesį renkantis darbdavį, nes tai kartu sietina su darbuotojų saviverte, savirealizacija ir darbu be įtampos. Multikutūriškumas kaip vienas esminių organizacijos patrauklumą lemiančių bruožų nebuvo paminėtas. Visų grupių nariai, nors ir vertina multikultūros organizacijas kaip galimai patrauklesnias organizacijas, tačiau manoma, kad darbovietės pasirinkimą, pirmiausia, lemty siūlomas saugumas, sąlygos tinkamai atlikti užduotis, todėl jeigu kultūriniai skirtumai ar labai skirtingi darbuotojų charakteriai tam trukdytų – organizacijos multikutūriškumas būtų vertinamas kaip žalingas, o ne kaip naudingas organizacijos bruožas.

Pastebima darbuotojų patirties įtaką jų požiūriui į multikultūros organizacijas. Dirbantys ar dirbę asmenys teigia, jog yra *labiau už negu prieš* (O. I gr.); *Aš tikrai nežiūrėčiau į multikutūriškumą, į viską žiūrėčiau, bet šitas būtų paskutinis* (M., I gr.). Anot šios grupės multikutūriškumas organizacijoje neužtikrina, kad bus laikomasi lygybę skatinančių nuostatų ir nebūtinai diskriminacijos prevencija bus efektyvi. Todėl teigiama, kad pagrindiniai tokios organizacijos minusai – diskriminacija, skirtingi požiūriai į darbą, kultūrų skirtumai. Pastebima, kad šios grupės multikutūrėse organizacijose įgyta patirtis prieštarauja multikutūrių organizacijų kuriamam įvaizdžiui ir reputacijai. Tačiau multikutūrių organizacijų kuriamas įvaizdis sutampa su tarpkultūrės patirties neturinčiųjų potencialių darbuotojų nuomone. Ši grupė multikultūros organizacijas išskiria kaip tolerantiškas, skatinančias lygybę ir vienybę tarp skirtingų kultūrų darbuotojų. Teigiama, kad darbuotojai, *kurie renkasi, kur eiti, tai aš manau, jie tikrai eity į multikutūrinės organizacijas, nes tai yra patirtis* (V., III gr.). Tokios organizacijos matomos kaip pranašesnės ir modernesnės lyginant su kitomis organizacijomis: *Vienataučių atveju, tai kažkaip, manau, kad toks kolektyvas [lietuviškas] šiek tiek atsilieka palyginus su multikutūrine organizacija...* (D., III gr.) Galima pastebėti, kad multikutūriškumo samprata siejama ne tik su moralinėmis normomis, bet kartu ir su organizacijos reputacija bei prestižu.

Tyrimas parodė, kad „multikultūrės organizacijos“ kaip patrauklus darbdavys vertinamos teigiamai visų trijų grupių, nes tokia organizacija skatina tobulėti ir suteikia sąlygas susipažinti su kitų subkultūrų žmonėmis. Multikultūriškumo reikšmę organizacijoje labiausiai išskyrė grupės, jau susidūrusios su žmonėmis, kurie turėjo skirtingus požiūrius, įsitikinimus, tradicijas, kalbą ir pan. Pastebimas panaši šių grupių multikultūriškumo organizacijoje samprata. Manoma, kad multikultūriškumas yra reikšmingas, nes skatina toleranciją, globalų požiūrį, kultūrų pažinimą, kūrybinį mąstymą ir kalbų mokymąsi. Darbo patirties multikultūre organizacijose turintys asmenys taip pat akcentavo geresnes karjeros galimybes ir anot jų, multikultūre organizacija yra gera pradžia patirčiai įgyti (*Kažkaip įsiminė karjeros laiptai, jais pakilti, išvažiuoti į komandiruotes ar padirbėti kitoje šalyje*) (A., I gr.). Turintys darbo patirties multikultūre organizacijose jas įvardina kaip atskira interneto kultūra besivadovaujančią bendruomenę. Vertinant šios grupės nuomonę pastebėta, kad multikultūriškumo ir įvairovės samprata artimai sietina su kaita gyvenime, taigi kartu su menkesniu lojalumu organizacijai.

Analizė parodė, kad potencialūs darbuotojai nevertina multikultūrės darbo aplinkos kaip reikšmingo privalumo, tačiau tai turi įtakos renkantis darbovietę: grupė, kuri neturi tarpkultūrės patirties mano, kad norint dirbti su užsieniečiais būtina puikiai mokėti užsienio kalbą, turėti tam tikrų asmeninių kompetencijų, todėl nevisiškai pasitikėtų savo jėgomis darbinantis tokioje įmonėje. Grupė, kuri dirbo multikultūre organizacijose, prieš pasirenkant darbą multikultūre organizacijose įvertintų, su kokiais žmonėmis ir tautybėmis reikėtų dirbti, tačiau kalbos barjeras jiems atrodo neaktualus. Grupė, kuri turi tarpkultūrės patirties, darbą multikultūre organizacijose mato pozityviai, tačiau multikultūriškumo nevertina kaip išskirtinio organizacijos bruožo, ant šios grupės, tai įprastas reiškinys, todėl darbdavio pasirinkimą nulemtų aukščiau išvardytinti patrauklaus darbdavio bruožai. Taigi, tyrimas suponuoja, jog multikultūrių organizacijų įvaizdžio, reputacijos, jos trūkumų ir privalumų matymas priklauso nuo potencialių darbuotojų patirties.

Be to, pastebėta, kad dalis šio tyrimo rezultatų sutampa su teorinėje dalyje aptartų mokslininkų darbais, ypač analizuojant skirtingų kartų skirtumus, potencialių darbuotojų lūkesčius, geidžiamo darbdavio įvaizdį. Tai parodo, kad nepriklausomai nuo šalies, kurioje tyrimas atliktas, visgi jaunuolių lūkesčiai ir požiūris į darbą ir darbdavį yra globalūs, o tai patvirtino faktą, kad kartų skirtumai yra realūs nors ir buvo manyta, kad posovietinėje Lietuvoje augusio jaunimo samprata į multikultūriškumą ir geidžiamą darbdavį galimai skirsis nuo jaunimo, augusio vakarų šalyse, bet šis faktas nepasitvirtino.

IŠVADOS

1. Tyrimas parodė, kad multikultūriškumo sąvoka yra vartojama norint pabrėžti daugiau nei vienos subkultūrinės grupės egzistavimą viešojo ir privataus sektoriaus institucijoje bei plačioje visuomenėje. Multikultūriškumo sąvokos kompleksiskumą atskleidžia tai, kad jo sąvokos aiškinimas kinta priklausomai nuo mokslo krypties: sociologijoje multikultūriškumas atspindi visuomenę, kuri sudaryta iš žmonių rasinių, etninių, amžiaus, lyties ir kt. skirtumų ir tų grupių tarpusavio sąveika, o politinėje filosofijoje tai dažniausiai sietina su palaikoma valstybės politika, žmogaus teisėmis siekiant valdyti subkultūrinių grupių (vietinių grupių, imigrantų ir tautinių mažumų) integraciją į visuomenę. Jaunimo tarpe multikultūriškumo sąvoka dažniausiai vartojama norint apibūdinti sąveiką su užsieniečiais.
2. Multikultūrė organizacija yra suvokiama kaip institucija, įdarbinanti skirtingų tautybių ir (arba) socialinių grupių asmenis ir besilaikanti ypač griežtų nuostatų siekiant išvengti diskriminacijos. Multikultūrė organizacija visuomenėje matoma kaip besivadovaujanti tik darbuotojo asmeninėmis charakterio savybėmis, o ne jo rase, tautybe, kalba, lytimi ir kt., todėl multikultūrės organizacijos įvaizdis ir reputacija priklauso nuo tokių vertybių puoselėjimo kaip tolerancija, lygybė, išankstinio nusistatymo nebuvimo. Ji išsiskiria nuo įprastos organizacijos ir tuo, kad kartu yra tapatinama su tikslu veikti tarptautiškai, kurti globalią rinką, produktus ir pasižymėti korporacine branda.
3. Multikultūriškumas kaip darbuotojams patrauklus darbdavio bruožas neakcentuojamas, tačiau jis yra reitinguojamas greta tokių bruožų kaip maloni darbo aplinka, geri tarpusavio santykiai, lyčių lygybė. Multikultūriškumo organizacijoje nauda (tarpkultūrinės kompetencijos įgavimas, globalaus mąstymo susiformavimas, kultūrinio intelekto ugdymas, užsienio kalbos išmokimas) pasireiškia tik per ilgą laikotarpį, todėl darbuotojai pirmiausia teikia pirmenybę lengvai pamatuojamiems privalumams (galimybei kilti karjeros laiptais, aukštam atlyginimui, papildomų kompensacijų paketui, organizacijos reputacijai, kompetentingam vadovui, maloniai darbo atmosferai). Šį šiuolaikinių potencialių darbuotojų požiūrį sąlygojo ir kartų pokyčiai – Y ir Z kartos nori gauti greitą naudą ir rezultatus, daug geriau save vertina.
4. Atlikta analizė suponuoja, kad multikultūriškumo organizacijoje reikšmė auga su kiekviena karta. X kartai multikultūriškumas nebuvo toks svarbus kaip Y kartai, o Z karta nuo to yra nebeatsiejama, nes auga interneto kultūroje, turi platesnes galimybes keliauti. Multikultūrė organizacija Z kartai yra tapatu galimybei atskleisti savo individualumą, todėl multikultūrės organizacijos taip pat vis labiau matomos kaip įvairovę skatinančios institucijos. Geidžiamo

darbdavio įvaizdžio kaita tarp Z ir Y kartų nėra akivaizdi, tačiau ryškiausi pokyčiai išryškėja asmeninės laisvės, ryšio su darbdaviu, savivertės kontekste. Jas lyginat su X karta pastebima, kad dabar iš darbdavio labiausiai tikimasi karjeros galimybių, laisvės, labai gero atlyginimo, tačiau šių kartų darbuotojai mažiau lojalūs organizacijai, jie siekia daugiau įvertinimų, dažniau bendrauja neformaliai nei X karta. Atliktas tyrimas patvirtina šių kartų požymius, nes jaunimas esamas darbovietes išskyrė tik kaip laikinas, labiausiai akcentavimo įvertinimų, gero atlyginimo, malonios darbo atmosferos ir draugiškų ryšių su vadovu ir kolegomis svarbą.

5. Multikultūriškumo svarbą patrauklaus darbdavio kontekste nulemia galimybė tobulinti asmenines kompetencijas, kurios sietinos su kultūrų, kalbų, globalios rinkos pažinimu ir tokių savybių kaip kultūrinis intelektas, globalus mąstymas, empatija ir pan. ugdymu tolerantišką, lygiavertišką ir humanišką aplinką skatinančioje institucijoje. Išryškinama tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo svarba, nuo kurios priklauso darbuotojo gebėjimas prisitaikyti nuolat kintančioje aplinkoje, gebėjimas sklandžiai bendrauti su kitų subkultūrinių grupių atstovais. Šios multikultūreje aplinkoje įgijamos kompetencijos potencialiems darbuotojams yra žinomos ir suvokiamos kaip privalumas renkantis darbdavį.
6. Potencialių darbuotojų patirtis turi įtakos vertinant multikultūriškumą kaip patrauklų darbdavio bruožą. Pastebima, kad jaunimas dirbęs multikultūrese organizacijose išskiria tokius minusus kaip diskriminacija, skirtingi požiūriai į darbą, kultūrų skirtumai, o tai prieštarauja multikultūrių organizacijų kūriamam įvaizdžiui ir reputacijai. Tačiau multikultūrių organizacijų kūriamas įvaizdis sutampa su tarpkultūrės patirties neturinčiųjų potencialių darbuotojų nuomone. Jie jas mato kaip tolerantiškas, atvirų pažiūrų, lygybę tarp darbuotojų kuriančias institucijas. Grupė, kuri turi tarpkultūrės patirties, darbą multikultūrese organizacijose mato pozityviai, tačiau multikultūriškumo nevertina kaip išskirtinio organizacijos bruožo, todėl vien tai nenulemtų darbdavio pasirinkimo. Anot šios grupės, multikultūriškumas yra įprasta, o tai patvirtina ir Z kartos bruožą – šiuolaikinis jaunimas yra nebeatsiejamas nuo įvairovės.

REKOMENDACIJOS

1. Norint pritraukti jaunuolius, kurie dar neturi tarpkultūrės patirties, žmogiškųjų išteklių ir komunikacijos specialistams rekomenduotina pristatyti netiesioginę multikultūrės organizacijos naudą: multikultūre aplinka išugdo globalų mąstymą, tarpkultūrinę kompetenciją, emocinį intelektą, skatina mokytis užsienio kalbų. Tyrimas parodė, kad šie bruožai ypač svarbūs Z kartos atstovams ir jie tai vertina kaip privalumą.

2. Norint išlaikyti esamų darbuotojų susidomėjimą multikultūre organizacija ir jos vykdoma politika, darbdaviams rekomenduojama skirti dėmesio diskriminacijos prevencijai: kvietimuose ar užduočių aprašymuose, formuojant komandas būtina vengti tautybės, rasės, lyties ir kt. akcentavimo ir darbuotojų skirstymo pagal priklausomumą tam tikrai kategorijai. Pastebėta, kad organizacijose ryšys tarp užsieniečių stiprėja kartu dalyvaujant mokymuose, komandinėse ir bendrose išvykose, savanorystėse, ypač jei jos nukreiptos ne į vietines, o į globalias problemas. Šių veiklų vykdymas skatina geresnį darbuotojų tarpusavio pažinimą, mažina atskirtį ir suburia vienam bendram tikslui. Tokios veiklos ir multikultūrės organizacijos vertybių puoselėjimas prisidėtų ne tik stiprinant organizacijos įvaizdį ir reputaciją, bet ir pateisintų esamų bei būsimų potencialių darbuotojų lūkesčius.

3. Mokslininkams rekomenduojama nagrinėti potencialių darbuotojų požiūrį į multikultūrę organizaciją atsižvelgiant ne tik į jaunimo tarpkultūrinę patirtį, bet kartu atliekant analizes, pavyzdžiui, kaip potencialių darbuotojų požiūris kinta priklausomai nuo profesijos, studijų krypties ar kartos (X ir Z kartos). Pastebėta, kad multikultūrės organizacijos galimai atrodo patraukliausiai kūrybinį ir humanitarinį darbą dirbantiesiems, priešingai nei tikslųjų mokslų specialistams. Šio aspekto tyrimas padėtų susidaryti platesnį išpūdį apie multikultūrių organizacijų vertinimą ir matomumą visuomenėje. Be to, šio darbo temą rekomenduojama tęsti atliekant kiekybinius tyrimus (apklausas universitetuose, multikultūre organizacijose), darbą derinant su kokybiniais tyrimais (interviu) tam, kad būtų atspindėtas tikras multikultūrės organizacijos vaizdinys.

LITERATŪROS SARAŠAS

1. Adams, K., Brace, I. (2006). *An introduction to market and social research: planning & using research tools & techniques*. Londonas, Filadelfija: Kogan Page.
2. Adler, N., Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Perspectives*, 6(3), 52–65.
3. Al Ariss, A., Vassilopoulou, J., Mustafa F., Özbilgin, B. (2013). Understanding career experiences of skilled minority ethnic workers in France and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1236-1256. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709190>
4. Alniack, U. (2012) Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 56, p. 1336-1343. [žiūrēta 2019 06 10]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/271609764_Identifying_Dimensions_of_Attractiveness_in_Employer_Branding_Effects_of_Age_Gender_and_Current_Employment_Status
5. Alniack, U., Erat, S. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.
6. Ambler, T., Barrow S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3), 1996, 185-206. [žiūrēta 2019 10 15]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand
7. Amit, K., Bar, S.(2012). Motivation to Lead in Multicultural Organizations: The Role of Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 169–184. <https://doi.org/10.1177/1548051812467206>
8. Backhaus, T. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9(5), 501-517. [žiūrēta 2019 11 02]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding
9. Bailey, W. J. (2014). Theory And Practice Of Multicultural Organization Development. *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives*, 175-192. [žiūrēta 2019 10 12]. Prieiga per internetą: <https://equitydiversity.cals.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/39/2017/11/Theory-and-Practice-of-Multicultural-Org-Dev-1.pdf>
10. Bakanauskiene, I., Barkauskė, L., Bendaravičiene, L. (2017). Organizational attractiveness: FFAn empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4-18. [žiūrēta 2019 06 05]. Prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/317421949_Organizational_attractiveness_An_empirical_study_on_employees_attitudes_in_lithuanian_business_sector

11. Berthon, P., Ewing, M. ir Li Lian Hah. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications*, 24(2), 151-172. <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
12. BGRS: Brookfield Global Relocation Services. (2014). *Global Relocation Trends Survey Report*. Ilinojus: Bookfield GRS.
13. Bowers, C., Pharmer, J., Salas, E.. (2000). When Member Homogeneity is Needed in Work Teams: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 31, 305-327. [žiūrėta 2019 09 08]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/247720158_When_Member_Homogeneity_is_Needed_in_Work_Teams_A_Meta-Analysis
14. Bryant, S. (2019, balandžio 23), What does diversity mean to different generations? *Country Navigator*. [žiūrėta 2019 11 23]. Prieiga per internetą: <https://countrynavigator.com/blog/diversity-and-inclusion/generational-diversity/>
15. Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon: Multilingual Matters.
16. Clare C. (2009). Generational Differences turning challenges into opportunities. *Journal of Property Management*, 74(5), 43. [žiūrėta 2019 11 22]. Prieiga per internetą: <https://www.questia.com/magazine/1G1-208890830/generational-differences-turning-challengesinto>
17. Clifton, D.O., Harter, J.K. (2003). Investing in Strengths. In Cameron, K., Dutton, Quinn, C. (Eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new Discipline*, 111-121. [žiūrėta 2019 08 12]. Prieiga per internetą: <https://media.gallup.com/DOCUMENTS/whitePaper--InvestingInStrengths.pdf>
18. Cox, T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47. [žiūrėta 2019 11 20]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/279726229_Creating_Multi_Cultural_Organizations_for_Diversity_Management
19. Cox, T. H., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56.
20. Crowfoot, J.E. (1991). Multicultural Organization: What is Needed in The USDA Forest Service? *Toward a Multicultural Organization*, 22-29.
21. Daft, R. L. (2009). *Principles of Management*. New Delhi: Cengage Learning India Private Limited.

22. Dass, P., Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68–80.
23. Davidson, M. N., James, E. J. (2006). The engines of positive relationships across difference: Conflict and learning. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
24. Deardorff, D. K. (2006). The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266. [žiūrėta 2019 11 03]. Prieiga per internetą: <https://repository.lib.ncsu.edu/bitstream/handle/1840.16/5733/etd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
25. Deloitte Consulting LLP. (2015) Predictions for 2015 Redesigning the Organization for a Rapidly Changing World. *Research Report 2015*. [žiūrėta 2019 11 05]. Prieiga per internetą: <http://www.sapevents.edgesuite.net/digitalhub/nl-hr-solutions/2015/pdfs/downloadasset.2015-06-jun-16-10.predictions-for-2015--redesigning-the-organization-deloitte-pdf.bypassReg.pdf>
26. Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
27. Earley, Ch., Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2019 04 20]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>
28. Earley., Ch., Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.
29. Ellemers, N., Jetten, J. (2013). The many ways to be marginal in a group. *Personality and Social Psychology Review*. 17(1), 3–21. [žiūrėta 2019 10 15]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/230599166_The_Many_Ways_to_Be_Marginal_in_a_Group
30. EMN (Europos migracijos tinklas). (2017). Imigracija: Kas imigruoja į Lietuvą? [žiūrėta 2019 10 29] Prieiga per internetą: <http://123.emn.lt/#imigracija>
31. Fantini A. E (2005). About Intercultural Communicative Competence: A Construct. *School for International Training*, 1-4.
32. Glazer, N. (1997). *We Are All Multiculturalists Now*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
33. Goleman, D. (2019). Emotional and Social Intelligence Competencies and the Intentional Change Process. Iš knygos *Cognitive Readiness in Project Teams*. Goldman, D., 147-169. Londonas: Productivity Press.
34. Gregersen, H. B., Morrison, Black, J.S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 21-32. [žiūrėta 2019 11 07]. Prieiga per internetą: <https://sloanreview.mit.edu/article/developing-leaders-for-the-global-frontier/>

35. Griffin, R.V. (2013). *Fundamentals of management*. (7TH ed.). JAV: Cengage Learning.
36. Guest, M. (2002). A Critical 'Checkbook' for Culture Teaching and Learning. *ELT Journal*, 56(2), 154–161.
37. Guilherme, M. (2000). *Intercultural Competence*. In M. Byram. Routledge Encyclopedia of Language Teaching and Learning. London: Routledge.
38. Guillot-Soulez, Ch.; Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319–332.
39. Gutmann, A. (2003). *Identity in Democracy*, Princeton: Princeton University Press.
40. Hapgood, K., Fennes, H. (1997). *Intercultural learning in the classroom: crossing borders*. London: Council of Europe.
41. Harris, A. (2013). *Young people and everyday multiculturalism* (1st ed.). Nijorkas: Routlege.
42. Hewlett, S., Marshall, M., Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. *Harward Business Review*. [žiūrēta 2019 05 10]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
43. Hollinger, D. (1995). *Postethnic America: Beyond Multiculturalism*. New York: Basic Books.
44. Jansen, W. (2013). *The Impact of Diversity Approaches on Majority and Minority Employees*. Groningenas: Conference Paper. [žiūrēta 2019 11 05]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/273832168_The_Impact_of_Diversity_Approaches_on_Majority_and_Minority_Employees
45. Jansen, W. S., Otten, S., Van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity. The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817-832.
46. Jones, T., Ram, M., Edwards, P. (2006). Ethnic minority business and the employment of illegal immigrants. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(2).
47. Juchnowicz, M. (2009). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: OE.
48. Kedia, B.L., Mukherji, A. (1999). Global managers: Developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*. 34(3), 230-251, JAV. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(99\)00017-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00017-6)
49. Kenton, W. (2019). Multicultural organization. Terminology in Investopedia. [žiūrēta 2019 11 24]. Prieiga per internetą: <https://www.investopedia.com/terms/m/multicultural-organization.asp>
50. Kolb, E. (2009). *The Evolution of New York City's Multiculturalism: Melting Pot or Salad Bowl*. JAV: BoD – Books on Demand.

51. KPMG International. (2015). Global assignment policies and practices survey 2015. *KPMG International Cooperative*, 87. [žiūrėta 2019 05 18]. Prieiga per internetą: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/gapp-survey-2015.pdf>
52. Kymlicka, W. (1995). *Multicultural citizenship: a liberal theory of minority rights*. Oxford: Oxford University Press.
53. LaFromboise, T., Jennifer, G., Coleman, H. (1993). Psychological Impact of Biculturalism: Evidence and Theory. [žiūrėta 2019 05 28]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/14925756_Psychological_Impact_of_Biculturalism_Evidence_and_Theory
54. Laurinčiubienė L., Kynė G. (2017, liepos 19). Kartų polilogas. Kaip ugdyti šiuolaikines kartas? [tinklaraiščio įrašas] [žiūrėta 2019 10 15]. Prieiga per internetą: https://www.youtube.com/watch?v=uyoPQAidwYc&feature=emb_logo
55. Leon, J., Fons Van de Vijver. (2018). Multiculturalism in the workplace: Model and test. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(2). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.908>
56. Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66
57. Lo Wang, Hansi. (2018, lapkričio 15). Generation Z Is The Most Racially And Ethnically Diverse Yet. *NPR*. [žiūrėta 2019 11 30]. Prieiga per internetą: <https://www.npr.org/2018/11/15/668106376/generation-z-is-the-most-racially-and-ethnically-diverse-yet?t=1574793372889>
58. Longley, Robert. (2018 birželio 18). What Is Multiculturalism? Definition, Theories, and Examples. [tinklaraiščio įrašas] [žiūrėta 2019 11 12]. Prieiga per internetą: <https://www.thoughtco.com/what-is-multiculturalism-4689285>
59. Lovvorn, A., Jiun-Shiu Chen. (2011). Developing a Global Mindset: The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 275-283. [žiūrėta 2019 05 15]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/268062864_Developing_a_Global_Mindset_The_Relationship_between_an_International_Assignment_and_Cultural_Intelligence
60. Marquardt, M.J., Horvath, L. (2001). *Global Teams: How Top Multinationals Span Boundaries and Cultures with High-Speed Teamwork*. Kanada: Davies-Black Publishing.
61. Maxwell, K., Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9), 893-907. [žiūrėta 2019 11 95]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/247495168_Motivating_employees_to_live_the_brand_A_comparative_case_study_of_employer_brand_attractiveness_within_the_firm

62. Merriam Webster Dictionary. Multiculturalism concept. [žiūrėta 2019 11 12]. Prieiga per internetą: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/multiculturalism>
63. Metropolitan Life Insurance Company. (1997 sausio 12). Multiculturalism -What Do Students Think? *The Metropolitan Life Survey of The American Teacher*. [tinklaraiščio įrašas] [žiūrėta 2019 10 12]. Prieiga per internetą: https://www.educationworld.com/a_curr/curr041.shtml
64. Mockaitis, A., Zander, L., De Cieri, H. (2018). The benefits of global teams for international organizations: HR implications. *The International Journal of Human Resource Management*. [žiūrėta 2019 08 30]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/322621281_The_benefits_of_global_teams_for_international_organizations_HR_implications
65. Mossman, A. (2015). KPMG Global Assignment Policies and Practices, *Survey 2015*. [žiūrėta 2019 11 11]. Prieiga per internetą: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/gapp-survey-2015.pdf>
66. Nilsen, E., Sivertzen, A., Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7). [žiūrėta 2019 11 05]. https://www.researchgate.net/publication/262909730_Employer_branding_Employer_attractiveness_and_the_use_of_social_media
67. Pačiolis L. (2008, lapkričio 27). Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų išipareigojimą organizacijai. [žiūrėta 2019 06 02]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/sekmes-veiksniai-lemiantys-darbuotoju-isipareigojimaorganizacijai>
68. Personpremier. (2018, rugpjūčio 6). Naujas požiūris į metinius pokalbius. [tinklaraiščio įrašas] [žiūrėta 2019 11 13]. Prieiga per internetą: <https://www.personpremier.lt/naujas-pozioris-i-metinius-pokalbius/>
69. Petkevičiūtė N., Budaitė R. (2009). Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
70. Pilarska, J. (2015). Interpersonal Skills in Dealing with Multiculturalism: Bosnian Borderland Case. *European Journal of Social Sciences. Education and Research*. 2(4), 337-348. [žiūrėta 2019 05 29]. Prieiga per internetą: http://journals.euser.org/files/articles/ejser_sep_dec_15/Justyna.pdf
71. Plaut, V. Garnett, F., Buffardi, L., Sanchez- Burks, J. (2011). "What about me?" Perceptions of exclusion and whites' reactions to multiculturalism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 337-53. [žiūrėta 2019 06 23]. Prieiga per internetą: https://pdfs.semanticscholar.org/b578/1ae200f658a3f6c04235db2821978bf5f05c.pdf?_ga=2.164488319.1104870320.1573514406-1843878778.1573514406

72. Rosenamnn, A. Reese, G., Cameron, E. (2019). Social Identity and the Challenges of Migration and Multiculturalism. *The Psychology of Globalization: Identity, Ideology, and Action*, 75, 183-205. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812109-2.00008-2>
73. Reisenwitz T. H., Iyer R. (2009). Differences in generation X and Generation Y: Implications for the Organizations and Marketers. *The Marketing Management Journal*, 19(2), 91-103.
74. Rhinesmith, S.H. (1995). Open door to a global mindset. *Training & Development*, 49(5), 35-43.
75. Risager, K. (1994). Cultural understanding in language teaching - where now? *Sprogforum*, 1, 7-13.
76. Rochelle L., Ford, APR., Jenkins, J., ir Oliver, S. (2012). A Millennial Perspective on Diversity & Multiculturalism. *Tought Leadership*, 8-13. [žiūrėta 2019 11 24]. Prieiga per internetą: [http://www.aaf.org/PDF/AAF%20Website%20Content/000 Research/Research Whitepaper MillennialsPerspective.pdf](http://www.aaf.org/PDF/AAF%20Website%20Content/000%20Research/Research%20Whitepaper%20MillennialsPerspective.pdf)
77. Rodrigues Cordeiro L. (2006). Multiculturalism. Internet Encyclopedia of Philosophy, University of York. [žiūrėta 2019 11 23]. Prieiga per internetą: <https://www.iep.utm.edu/multicul/>
78. Rosette, A. S., Leonardelli, G. J., & Phillips, K. W. (2008). The White standard: Racial bias in leader categorization. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 758–777.
79. Sikora, J., Wartecka-Ważyńska, A. (2007). Możliwości zastosowania modelu kultury organizacyjnej G. Hofstede w badaniach nad zarządzaniem przedsiębiorstwem w Polsce. Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania. Lenkija, Poznanė. [žiūrėta 2019 06 02]. Prieiga per internetą: https://www.wskiz.edu/files/uczelnia/ebook_socj_i_psych_2007.pdf
80. Simmons, M. (1996). *New Leadership for Women and Men - Building an Inclusive Organization*. Jungtinė Karalystė: Gower Publishing Ltd.
81. Song, S. (2017). Multiculturalism,. *The Stanford Encyclopedia of Philoso* Edward N. Zalta. [žiūrėta 2019 11 14]. Prieiga per internetą: <https://plato.stanford.edu/archives/spr2017/entries/multiculturalism/>
82. Stanišauskienė V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 2, 1-19. [žiūrėta 2019 08 29]. <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1097>
83. Stankevičiene, A., Gerikiene, V., Jurgaityte, N. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, 76. [žiūrėta 2019 10 15]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/301306264_Y_ir_Z_kartu_darbuotoju_atlygio_lukesciai_in_formacines_visuomenes_kontekste
84. Stevens, F. G., Plaut, V. C., Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116–133.

85. Tarique, I., Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122–133.
86. Torsten, O. cit. in Wolfesone. (2018, balandžio 3). The Benefits of Multiculturalism in the Workplace. [žiūrėta 2019 11 18]. Prieiga per internetą: <https://www.wolfestone.co.uk/blog/benefits-multiculturalism-workplace/>
87. Twenge, J. M., Campbell, M., Hoff-man, B. J. , Lance, C. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
88. Universum in Cain, A. (2017, balandžio 29). The top 15 organizations business majors want to work for after graduation. [žiūrėta 2019 11 15]. Prieiga per internetą: <https://www.businessinsider.com/where-business-students-most-want-to-work-after-graduation-2017-4>
89. Universumglobal. (2016, kovas). Drivers of employer attractiveness. Global Ranking. [tinklaraščių įrašas] [žiūrėta 2019 10 12]. Prieiga per internetą: <https://universumglobal.com/wp-content/uploads/2016/03/drivers-of-employer-attractiveness.png>
90. Vassilopoulou, J., Jonsen, K., Tatli, A., Özbilgin, M. (2013). Multiculturalism at Work. *Diversity Ideologies*, 16(4), 269. [žiūrėta 2019 11 11]. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/22385411/Multiculturalism_at_work_Examples_from_the_UK_and_Germany
91. Vitikainen, A. (2017). Multiculturalism and Political Philosophy. Oxford University. [žiūrėta 2019 11 23]. Prieiga per internetą: <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-252>
92. Weingarten, R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team building in the Emergency Department. *Journal of Emergency Nursing*, 35, 27–30.
93. Wickham, M., O'Donohue, W. (2009). Developing Employer of Choice Status: Exploring an Employment Marketing Mix. *Organization Development Journal*, 27(3).
94. Wilkinson, S. (2004). Qualitative Research– Theory, Method and Practice. (2nd ed.) Londonas: Tj International Ltd.
95. Wright, T. (2007). The problems and experiences of ethnic minority and migrant workers in hotels and restaurants in England. *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, 10. [žiūrėta 2019 11 16]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/252915105_The_problems_and_experiences_of_ethnic_minority_and_migrant_workers_in_hotels_and_restaurants_in_England

96. Žarnauskaitė, M. (2017). Organizacijos kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus. *Informacijos mokslai*, 76. [žiūrėta 2019 09 05]. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/10709>
97. Žitkus L. (2006). Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
98. Znutienė E. (2014). Komunikacija, apjungianti skirtingas darbuotojų kartas. Partnership: sprendimai organizacijų ir žmonių augimui, 1-7.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimyno medžiaga

ĮVEDAMIEJI (15–20 min.):

1. Jūsų nuomone, koks turėtų būti idealus darbdavys-organizacija? Kokiais bruožais turėtų pasižymėti Jums ideali organizacija?
2. Kokie organizacijos bruožai svarbūs renkantis organizaciją kaip darbdavį?

Pažymėkite nuo 1 (mažiausiai svarbu) iki 10 (labiausiai svarbu). Apibraukite skaičių kiekvienoje eilutėje.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Laisvas darbo grafikas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Neterminuota darbo sutartis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pagyrimai ir nuolatinis skatinimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Draugiški santykiai su bendradarbiais ir vadovu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apmokami viršvalandžiai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Darbas su užsieniečiais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Konkurencingas atlyginimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dažni mokymai (2-4 kartus per metus)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Įdomus ir prasmingas darbas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Realios galimybės kilti pareigose	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Priedai prie atlyginimo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puiki lokacija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pramogos ir įvairios socialinės veiklos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Kokios mintys kyla pagalvojus apie **darbą** organizacijoje, kurios darbuotojai pasižymi skirtingais bruožais, pavyzdžiui, skirtingomis tradicijomis, religija ir pan.?
4. Kokiais, jūsų nuomone, bruožais pasižymi / turi pasižymėti multikultūres organizacijos?

ESMINIAI (30–40 min.)

1. Kaip, jūsų nuomone, multikultūres organizacijos yra vertinamos jaunų žmonių?
2. Kodėl norėtumėte ar nenorėtumėte dirbti organizacijoje, kurios darbuotojai yra skirtingų tautybių, rasės, kalbos ir pan.?
3. Jeigu lygintumėte multikultūrę ir vienalytę (ne multikultūrę) komandą organizacijoje: kuri jums asmeniškai atrodo priimtinesnė ir kodėl?

Įvertinkite, kokie bruožai labiausiai asocijuojasi su multikultūre darbo aplinka.

	1 Visiškai sutinku	2 Greičiausiai sutinku	3 Nei sutinku, nei nesutinku	4 Greičiausiai nesutinku	5 Visiškai nesutinku
Karjeros galimybes ir lyderystę skatinanti darbo aplinka					
Chaotiška ir paini darbo sistema					
Darbuotojų išnaudojimas ar nelygybė					
Lankstus vadovo požiūris į darbo atlikimą ir į darbuotojo pasaulio suvokimą					
Tarp pačių darbuotojų vyrauja diskriminacija					
Tarptautines galimybes žadanti aplinka					
Kūrybinį mąstymą skatinanti darbo aplinka					
Įvairių kalbų mokymąsi akcentuojanti darbo aplinka					
Nuolat kinanti ir sunkiai nuspėjama atmosfera					
Sudėtingos adaptavimosi sąlygos					
Darbuotojai motyvuojami įvairiomis formomis					

4. Kaip galvojate, per kokias organizacijoje vykdomas darbinės veiklas ryškiausiai pasireiškia sąveika su kitų tautybių, religijos, kalbų ir pan. atstovais? Kokios darbinės veiklos galimai padėtų kurti pozityvius tarpusavio santykius ir suteiktų teigiamų emocijų, o kurios sąlygotų neigiamus įspūdžius?

Remkitės pateiktais punktais ir pažymėkite per kurias organizacijos veiklas sąveika su kitų subkultūrų atstovais jums atrodo priimtinausia ir teiktų daugiausiai teigiamų emocijų ir kurios veiklos jums visiškai nepatinka.

	1 Labai patinka	2 Labiau patinka nei nepatinka	3 Nei patinka nei nepatinka	4 Labiau nepatinka nei patinka	5 Visiškai nepatinka
Nuolatinis ir nepertraukiamas komandinis darbas su užsieniečiais					
Epizodinis komandinis darbas su užsieniečiais					
Susitikimai su užsieniečiais šventinių organizacijos renginių metu					
Bendri komandos stiprinimo renginiai ir mokymai					
Bendrai vykdomos savanorystės ir akcijos					
Bendros kūrybinės iniciatyvos ir smulkūs renginiai (kolegų gimtadieniai ir kitos progos)					
Susitikimai pertraukų ir pietų metu					
Padalinių susirinkimai ir seminarai					
Bendros komandiruotės ir kitokios darbo išvykos					

BAIGIAMIEJI:

1. Kokius pagrindinius multikultūrinės organizacijos trūkumus matote?
2. Kokius pagrindinius multikultūrinės organizacijos privalumus matote?
3. Lyginant su kitais organizacijos bruožais (prestižu, įvertinimais, jos matomumu visuomenėje) ar multikultūriškumas visgi yra svabus bruožas renkantis darbdavį?

2 priedas. I gr. diskusijos išrašas

Jaunimas (18-29 m.) dirbęs ar dirbantis tarpkultūrinėje organizacijoje ir darbo metu nuolat sąveikaujantis su užsieniečiais.

Dalyviai: O., A., M., R., I., G., Moderatorius.

Moderatorius. *Sveiki visi, ačiū, kad atėjote ir esate nusiteikę su manimi pasikalbėti man svarbia tema: kaip žinote, rašau magistro baigiamąjį darbą ir man svarbi Jūsų nuomonė tema „Potencialių darbuotojų požiūris į multikultūrines organizacijas“ ir Jus esate tie, kurie turi patirties dirbant su įvairių tautų atstovais, ją sukaupiate per tam tikrą periodą multikultūrinėse organizacijose tiek užsienyje tiek Lietuvoje. Kiek žinau, vieni dirbo ilgiau, kiti trumpiau, bet visi esate dirbę ir tiesiogiai buvę multikultūrinėje aplinkoje darbo metu, todėl Jūsų nuomonė man labai įdomi ir reikšminga. Tai iš pradžių Jūsų paprašysiu trumpai prisistatyti, pasakykite, kur dirbote, kiek dirbote ir taip vieni su kitais susipažinsime. Ar gerai?*

M. *Jo, žinoma.*

Moderatorius. *Tai ir pradėkim tada, o po to Jums papasakosiu apie klausimus ir diskusijos eigą.*

M. *Tai visų pirma, aš toks žmogus kuris šiaip apskritai labai važinėja po pasaulį. Kol studijavau net penkias vasaras važiauvau į Ameriką ir dirbau įvairiose įmonėse, kur daug užsieniečių. Šiaip daug ir Vokietijoje dirbau, darbas įvairaus pobūdžio buvo, tiek sezoninis tiek ne. Ir dar prie viso to dirbau Austrijoje šešis mėnesius vienoje įmonėje, nors ten kaip praktika labiau buvo. Aišku, su Erasmus taip pat esu išvykusi, tai visai ilgą laiką studijavau vėl toje pačioje Austrijoje. Nors dabar esu Lietuvoje ir šiuo metu dirbu lietuviškoje aplinkoje, bet tikrai ilgai dirbau multikultūriškose organizacijose ir šiaip, kiek išėjo, pasaulio apkeleavau, tai galiu palyginti. Bendrai viską paėmus ir sudėjus tai su užsieniečiais išdirbau mažiausiai du metus, tai va tokia ta ir patirtis.*

Moderatorius. *Ačiū labai, tai tada R. tęsk.*

R. *Tai aš pradėjau dar būdama pirmakursė studentė važinėti su tais europiniais projektais „Youth Action“, jeigu kas nors gal jau žinote, tai su jais esu buvusi Rumunijoje dvi savaites. Tada dar su tuo pačiu projektu buvau Prancūzijoje dar pora savaitžių. Porą vasarų esu dirbusi irgi sezoninių darbų Škotijoje, paskui pusę metų gyvenau su Erasmus Prancūzijoje ir paskui dar kokius pusę metų dirbau Anglijoje multikultūrinėje organizacijoje su vertimais.*

Moderatorius. *Ačiū.*

I. Na tai aš irgi dirbu multikultūrinėje įmonėje Lietuvoje. Pas mus žmonių iš viso pasaulio yra irgi, bet daugiausia su italais tenka ir man, nes vis tiek studijavau italų. Esu dirbusi ir ir studijavusi Italijoje, praktiką ten atlikau. O dabartinėje multikultūrinėje įmonėje dirbu ne pilnus metus.

A. Tai... Aš irgi mokiausi Italijoje, po to atlikau praktiką vėl Italijoje, paskui dirbau Lietuvoje „Lietuvos pašte“, po to dirbau dar vienoje lietuviškoje įmonėje, bet dabar jau daugiau nei metus dirbu multikultūrinėje įmonėje, kurioje visada itališkai kalbu, nes pas mus visi kolegos užsieniečiai, daugiausia italai.

O. Visi čia su italais [juokas]. Aš skirtingose įmonėse daugmaž po du metus kiekvienoje dirbau su užsieniečiais, irgi daugiausiai su italais [juokas]. Paskui buvau išvažiavus su Erasmus į Suomiją, regis, penkis mėnesius ar kiek ten, ir tada dar tiek pat į Škotiją buvau išvykus padirbti, bet ten neišbuvau ilgo laiko dėl man labai neigiamos patirties. Paskui dar atlikau praktiką vienoje britiškoje įmonėje.

G. Aš irgi visai ilgai dirbau vienoje multikultūrinėje įmonėje Lietuvoje, italų irgi. Tada Suomijoje buvau pusę metų, ten daugiausiai su suomiais teko bendrauti kiek atsimenu, na ir ne tik, buvo ir daug prancūzų, vokiečių... Vokiečių kažkaip daugiausia, nu ir suomių. Dar turiu patirties su danais, nes pusę metų mokiausi Danijoje, o ten buvo irgi žmonių iš Brazilijos, Rusijos, Lenkijos, Lietuvos...

[tyla]

Moderatorius. Na kaip fainai, turbūt Jūsų visų darbinę patirtį sudėjęs čia nemažai metų gautųsi [šypsena]. Tai labai puiku, ačiū už prisistatymą. Dabar Jums pristatysiu diskusiją ir kaip ji atrodys: tai ją sudarys trys dalys, pirmiausia pradėsime nuo bendrų dalykų ir vėliau eisime link išsamesnių. Diskusijos metu badysime išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie patrauklų darbdavį, apie darbą multikultūrinėje įmonėje, kaip į tai žiūrite, kokius plusus ar minusus matote tokiam darbe. Labai svarbu, kad būtumėte drąsios ir sakytumėte viską, ką galvojate, kaip Jums atrodo, tikrai nieko čia sudėtingo nebus, o kaip ir sakiau dar prieš diskusiją, tai viskas anonimiškai, nebus jokių vardų ar pavardžių ar kažko, kas leistų Jus identifikuoti. Tai chill tikrai, o visas pokalbis truks apie valandą. Manau tada galime nebegaisti laiko ir pradėti?

Visi. [linksi]

Moderatorius. Tai pirmas dalykas, ką norėčiau išsiaiškinti, tai koks turėtų būti idealus darbdavys-organizacija? Kokia organizacija Jums būtų labai patraukli? Ta prasme, kokia ji turi būti, kad pasakytumėte „Va čia tai ideali įmonė!“?

M. O čia su multikultūriškumu sieti ar bendrai?

Moderatorius. *Ne, kalbėkim kol kas tik bendrai. Tiesiog jei kalbant, kokios būtų idealios įmonės bendrai.*

M. *Tai aš dar minutę noriu pagalvoti.*

G. *Tai aš jau žinau, galiu pradėti tada.*

Moderatorius. *Gerai, pradėk tu.*

G. *Na man idealios organizacijos būtų tokios, kurios turi nepriekaištingą reputaciją, dėl to, kad man pačiai nebūtų gėda dirbti. Tarkim, kad visas darbas tokioje įmonėje vyktų profesionaliai, laiku, pagal tam tikrus standartus, sąžiningai – būtinai. Ir... tokia, kurioje yra tiesiog malonu dirbti.*

Moderatorius. *Tai tau svarbi vidinė įmonės politika?*

G. *Ne, man svarbiausia įmonės reputacija. Gal nebūtinai numeris vienas, bet tikrai svarbu labai.*

O. *O man asmeniškai labai svarbu, kad jei multikultūrinė grupė, o jei vadovas, koks nors prancūzas, ane? Tai, kad jis būtų nešališkas ir jis nežiūrėtų, kad ten vienas kolega lietuvis, o kiti prancūzai ir nepalaikytų tų prancūzų labiau nei lietuvių, nemanytų, kad ten tie prancūzai labiau teisūs, tarkim. Man labai svarbu, kad vadovas būtų labai objektyvus, žiūrėtų šališkai, atsiribotų nuo visokių simpatijų ir antipatijų, nevertintų pagal tautybę, na kad žiūrėtų į situaciją, kuri iškilo. Nu žodžiu. Man dar pliusas, kad kuo daugiau komandiruočių ir panašiai, bet vėlgi, labai svarbu, kaip sakė va kolegė, kad būtų aiškiai sudėliota, labai aiškios taisyklės, viskas sudėliota, kad būtų labai aišku, o ne kad vienas ateina dvyliktą, o kitas aštuntą, tokios visokios taisyklės, nes tikrai žmonės labai mėgsta naudotis tom visom skylėm.*

A. *Nu jo, ir man lygybė darbe labai svarbu, ta prasme, kad neišsiskirtų vyrai prieš moteris, tai irgi ta lyčių lygybė. Ir kad darbdavys būtų koks lyderis, ne taip, kad įsakinėtų, bet rodytų pavyzdį savo kitiems darbuotojams, kaip reiktų elgtis. Aišku, kad darbuotojas jaustųsi vertinamas, o tai labai parodo kaita darbe. Ta prasme, jei daug išeina žmonių ir daug priima, tai čia, sakykim, skambutis, kad vyksta kažkas ne taip, kaip turėtų vykti. Tai va, darbuotojas turi jaustis vertinamas, kad ir ką darytų. Tai va čia svarbu.*

R. *Aš su viskuo pritariu, tik ką asmeniškai dar galiu pridėti, tai man svarbu, kad įmonė žinotų realiai, kas jie tokie, ką daro ir kodėl jie tai daro. Man dar labai svarbu, kad įmonės tikslas būtų ne vien pajamos, pinigai ir panašiai, o kad už to slėptųsi ir kažkokia gilesnė prasmė ir realiai, nuo to vadovai turėtų rodyti tą pavyzdį ir skleisti tą pavyzdį. Nes kai darbuotojai žino, kodėl eina į darbą ir kodėl tai daro, tai prideda motyvacijos. Taipogi labai svarbu, kad darbuotojas būtų įvertintas. Taipogi kiekvienas žmogus turi tam tikrų savybių, jie visi skirtingi, o geras vadovas, manau, turėtų pastebėti tas savybes ir nesitikėti, kad visi žmonės yra vienodi, kad nesitikėtų tų pačių dalykų iš kiekvieno*

žmogaus, o mokėtų pastebėti tą geriausią žmogaus pusę ir jį nukreiptų ta linkme, kad skatintų. Na taipogi labai svarbu pasitikėjimas vieni kitu, nes kokį pavyzdį matai iš kitų, toks ir pats bandai būti.

M. Man tada ideali organizacija, ar kad ir kas tai būtų, man nesvaru, ar kad ir kokioje srityje aš bedirbčiau, bet man idealiu atveju ta įstaiga ar įmonė turėtų būti atvirų pažiūrų ir tam tikra prasme žengti koja kojon su pasauliu ir priimti, kad gali būti ir kitaip nei įprasta. Dar, kad galėtų vertinti viską kritiškai, o ne atstumti, kad būtų galima tobulėti su ja kartu. Toks mano įsivaizdavimas.

I. Man irgi ta, kuri vertina darbdavį, t.y., darbuotoją, ne tik kaip vieną iš įmonės eilinių darbuotojų bet ir kaip asmenį kažkokį, kuris turi savo poreikių ir savo asmeninį gyvenimą. Tokia organizacija man pasižymi draugiškumu, supratingumu, kai darbuotojas prašo laisvadienio, suteikiama galimybė augti ir tobulėti profesiskai bei suteikiama algos didėjimo galimybė.

Moderatorius. Ačiū labai už išsamius atsakymus, gal dar kažkas kažką norite papildyti?

[tyla]

Moderatorius. Tuomet tada prieikime prie antro klausimo ir aš paprašysiu Jūsų visų užpildyti lentelę [dalinu], kurioje turėsite sužymėti ir įvertinti nuo vieno iki dešimt patraukliausius darbdavio-organizacijos bruožus. Tiesiog pasirinkite numeriuką, kuris jums labiausiai atitinką tą bruožą pagal svarbumą, viskas panašu, ką ir kalbėjome, bet tik dabar skaičiais. Vienas – labai nesvarbu, o dešimt – labai svarbu. Tam turite kelias minutes ir aptarsime, ar gerai?

Visi: [linksi]

[po dviejų min.]

Moderatorius. Na tai aptarkime tada bendrais bruožais, ką matėte, ką sužymėjote ir kodėl.

[tyla]

Moderatorius. Tai ką galvojate?

R. Aha, tai aš asmeniškai pasirinkau draugiškus santykius su bendradarbiais ir vadovais, man čia pirmu numeriu, nes jeigu tu eini į darbą ir tu nenori ten būti dėl žmonių, jau nekalbu ten dėl visokių kitų įmonės trūkumų, bet jei tu eini ir nesijauti gerai, tai man atrodo, tai labai gali paliesti ir turėti įtakos tavo darbui ir tavo savijautai ir viskam...

A. Aš, jei galima, tada šiek tiek įsiterpsiu dėl tų draugiškų santykių. Aš, pavyzdžiui, šitoje vietoje parašiau aštuonis, na nes čia pagal mano patirtį – jei esi per daug draugiškuose santykiuose su kolegomis, tai darbo kokybė gali būti ne tokia gera nei kad šiaip būtum tiesiog geruose santykiuose, todėl, nes tada ta koncentracija persirikiuoja į kitus dalykus, į tą draugystę. Na, aš nieko prieš

draugystę, bet aš manau, kad darbe užtenka tiesiog turėti gerus santykius ir tiek, bet ne artimą draugystę, mano tokia nuomonė.

O. Hmm, na aš visgi pažymėjau irgi dešimt prie gerų santykių, nors aišku, tai tiesa, kad ten peraug kažkas į visokius pasikalbėjimas, bet aš manau, kad tas žmogus ir turi rasti laiko kažkiek, pavyzdžiui, ten dešimt minučių kas valandą ar kiek tiems pasikalbėjimams, nes žmogus juk negali tik dirbti tas aštuonias valandas. Ir jis tada galės dirbti tikrai labai labai gerai, po tų dešimt minučių, nes tas produktyvumas pakils ir bus žymiai lengviau. Manau, tos visos pertraukos yra labai gerai. Žmogus tikrai bus produktyvesnis, nes tikrai geriau, jei tu sedėsi su tais kolegom, su kuriais tau gerai, o ne kad tu būsi įsitemęs su kitokiais ir jausiesi blogai. Dar pažymėjau dešimt prie atlyginimo, nes man tai atrodo svarbu, nes jei ten gausi kokius šešis šimtus, tai tu nuolat vis tiek tikrinsi tuos darbo skelbimus ir jei kažkas tau pasiūlys didesnį atlygį ir tu tikrai išeisi. Na, o man tikrai nesvarbu tos visos pramogos ir socialinės veiklos, jei kažkada kai buvau jaunesnė buvo svarbu, tai dabar jei kas pasiūlytų didesnį atlygį – aš vis tiek išeičiau į kitą įmonę.

A. Net ir tada jei ir darbas bus labai įdomus?

O. Taip, man asmeniškai, net jei darbas bus labai labai įdomus, bet aš gausiu penkis šimtus ir man ten reikės galvoti, ar galiu sau leisti išeit su kolegom pietums, tai man jau geriau išeiti į mažiau įdomų darbą, bet kad galėčiau sau leisti išvažiuoti atostogų ar ten mašiną nusipirkti, ar ten už butą susimokėt.

A. Net o jeigu atlyginimas, pavyzdžiui, tūkstantis eurų į rankas, bet darbas tau ten labai patinka, o kitur koks tūkstantis du šimtai ir darbas ne toks įdomus, vis tiek išeitum?

O. Ne, jei mažas skirtumas, tai aš apie tai nekalbu, bet jei skirtumas penki šimtai ir tūkstantis eurų, tai jo. Aš tada kalbu su darbdaviu, kad man tai didelė problema, nes aš negaliu išeiti papietauti su kolegom ir aš vis tiek ieškosiu kito darbo.

A. Tai tau reikia uždirbti normaliam pragyvenimui?

O. Oriam.

A. Na supratau, o ten jau nesvarbu plius minus...

Moderatorius. Aha, ačiū, o kaip tau G?

G. Na aš tada apie draugiškus santykius, jei čia dar į temą [juokas]. Pažymėjau dešimt, nes man santykiai draugiški, tai reiškia ne priešiški, tai nereiškia, kad mes būtinai būsim ten geriausi draugeliai, bet ir nebus įtampos. Pas mane, iš patirties, atvirksčiai buvo: aš turėjau labai puikius santykius su kolegom ir vieni kitus labai palaikėm ir tikrai labai tobulėjom, nepakenkė darbui tikrai.

Na dar dešimt, kur viršvalandžiai, nes kad jei apmokami būtų man yra būtinybė, nes tai yra mano darbas, aš kai dirbu tai ir turiu būti įvertinta ir kaip kitaip jei ne pinigais. Aišku, gali įvertinti pagyrimais, bet tai nėra tai, dėl ko aš dirbu. Na, o jei mažiausiai, tai aišku pramogas pažymėjau, darbą su užsieniečiais, nes man tai irgi nėra svarbu, na bet aišku, tam tikra prasme tai būtų gal ir privalusas, bet man asmeniškai tai visai nesvarbu.

O. Aš irgi mažiausiai balų skyriau darbui su užsieniečiais.

G. Dar neterminuotą sutartį pažymėjau – aštuoni, nes tikriausiai noriu ilgalaikio darbo, nors aišku, priklauso. Čia ne apskritai nuo darbo, bet nuo to, ko tau labiausiai tuo metu reikia.

M. Tai va, aš dar pridėti galiu, kad daugiausiai pažymėjau vėl tenai, kur yra draugiški santykiai ir visokie paskatinimai ir taip toliau, o mažiau ten, kur jau darbas su užsieniečiais ir kaip ten, kur tos socialinės veiklos. Dėl to, nes darbas standartiškai yra tas dalykas, kur tu praleidi labai didelį savo gyvenimo laiką, praktiškai keturiasdešimt val. per savaitę, man čia yra tikrai nemažai. Todėl man tikrai atrodo, kad jei dirbi darbą, kuris tau nepatinka ar komandoje, kurioje tikrai nesutari, kur niekas nesiklijuoja, tai tikrai, manau, gali net ir išprotėti. Šitaip man atrodo, kad jei didžiąją laiko dalį praleidi ten, kur nepatinka, tai nuo viso to negatyvo gali net ir išprotėti.

I. Nelabai turiu kaip papildyti, nes irgi sužymėjau tuos pačius dalykus dėl panašių priežasčių: man irgi draugiški santykiai, apmokami viršvalandžiai, prasmingas darbas ir pan., yra labai svarbu. Šiaip viskas yra svarbu. Mažiausiai gal tik laisvas darbo grafikas, tam daviau šešis balus ir pramogoms dar.

Moderatorius. Na tai labai ačiū, manau, pasidalinote visi savo įžvalgom, tai galime eiti toliau link multikultūriškumo. Pasiekėme beveik pagrindinę diskusijos dalį, sakykime, kad beveik priėjome branduolį. Visų pirma, multikultūriškumas organizacijoje mums bus darbas su kitų tautybių, kalbos, požiūrio, galbūt net socialinio sluoksniu ir t.t. žmonėmis. Tai klausimas, į kurį norėčiau, kad atsakytumėte būtų – kokios mintys kyla pagalvojus apie darbą organizacijoje, kurios darbuotojai įvairiausių tautybių, kalbų, požiūrių ir pan.? Na tai per daug negalvokite, tiesiog pakalbėkime, kokios tos mintys: pozityvios, negatyvios, smagios, liūdnos ir pan. ir kodėl. Tik dar atminkite, kad multikultūriškumas po savimi slepia įvairiausius papročius, tradicijas, nuostatas ir pan., kokios mintys kyla ir apie tai pagalvojus.

M. Aš turiu labai kategorišką nuomonę šiuo klausimu, todėl galiu iš karto ir pasakyti. Man šito aspekto iškėlimas kažkuria prasme, ne visais atvejais, bet tam tikra prasme, yra diskriminacinis, nes tu juk bendrauji su žmogumi, o ne su kažkokia kultūra. Žinoma, jei prasideda tokie visokie dalykai, kaip, pavyzdžiui, koks prancūzas sako, kad jo kultūra ten senesnė, didingesnė, o ten kito kultūra ne, tai tada jo.

A. *Aš labai atsiprašau, įsiterpsiu, kaip tau atrodo, jei ten aš lietuvis, o kolega koks indas, tai juk skiriasi mentalitetas ir žiūrime į tuos pačius dalykus kitaip? Pavyzdžiui, aš puikiai žinau, kaip būna medicinoje, gydant. Indams sako, kad reikia išlaikyti ne tik ten IELTS, bet kažkokį ir IQ testą, kad ten nustatyti ar tinkami gydyti, nes skirtingai žiūri į tą patį dalyką ir skirtingai supranta.*

M. *Na jo, taip, jei tai trukdo darbo kokybei, tai čia yra viršenybės pareiga spręsti kaip turi būti ar ne, bet kitu atveju tas bendravimas su kitokiu žmogumi, bet kokiu atveju, yra praturtinimas. Ir reikia nežiūrėti į tautybę ir požiūrį ir ten jo nenurašyti, kad ten nesusikalbėsi su tuo indu, bet žiūrėti į jį kaip į žmogų. Aš tą norėjau pasakyti.*

Moderatorius. *Aha, ačiū labai. Tai kokios tos mintys pagalvojus apie multikultūrinę organizaciją?*

R. *Man asmeniškai, nors aš neturiu blogos patirties šiuo klausimu, bet aš visiškai suprantu ir gali tikrai šiaip būti tų keistų visokių situacijų, kurios trukdo darbui. Tačiau iš kitos pusės, tai labai įdomu tokia organizacija. Mes tikrai esam visi su skirtingoms patirtimis čia, bet tikrai žmonių savybės skiriasi, tos kultūros. Ir tikrai tai ne visada gali būti neigiama. Mes žiūrim į vieną dalyką vienaip, o kiti suformuoti kitos aplinkos žiūri visai kitaip ir tas šiaip praturtina. Tu gali pažvelgti visai kitaip ir kitaip kažkokią problemą spręsti. Man asmeniškai šiaip labai įdomu tokia organizacija. Nežinau, kiek ten tikrai padėtų ar pakenktų tam darbui, bet man tai tikrai daug labiau patinka dirbti multikultūroje aplinkoje nei šiaip, nes vis tiek jie ir galbūt paskatina tave nukeliauti į jų šalį, pasižiūrėti ir pamatyti.*

G. *O man tai atrodo, mintys kyla tokios, kad tikrai brandu.. Pamiršau tą žodį, kaip ten [juokiasi]. Na, man ta multikultūrinė įmonė, vis tiek ji tarptautinė ir kažkuo yra atviresnė, įvairesnė, modernesnė, pasiūlo daugiau galimybių, nes ji yra globali. Tokios man asociacijos.*

I. *Man irgi mintys, kad įdomu, dinamiška, ir tas dažnas kompromisų ieškojimas atsižvelgiant į skirtingus žmonių požiūrius, kad ir tuo pačiu darbiniu klausimu, kas reikalauja nemažai kantrybės, kadangi tenka prisitaikyti prie labai įvairaus žmonių rato. Bei žinių praplėtimas tam tikrais geografiniais klausimais, pavyzdžiui, kontaktuojant su žmonėmis tuo metu esančiais kitose šalyse ar net žemynuose.*

O. *Man irgi tokia įmonė iš kart atrodo atvira ir man kaip ir patiktų dirbti tokioje įmonėje, kuri yra atvira. Negaliu sakyti, kad vien tik teigiamas patirtis turiu su tuo. Iš patirties žinau, kad tikrai daug ten tų kultūrų, tikrai daug ten tų skirtumų ir kas labiausiai užkliūna tai, kad žmonės yra nelinkę ieškoti kompromiso, o dažniausiai būna pasakymas: „Mano šaly mes darom taip ir mano šaly taip yra teisinga“. Tarkim, net jei Lietuvoje yra tokia įmonė ir atvažiuoja koks ten italas, anglas ar kažkas, tai čia sako vos ne „Jūs esat trečio pasaulio šalis, o pas mus ten Prancūzijoje dirba kitaip ir aš čia jus tuoj išauklėsiu kaip dirbti“. Buvo netgi toks pasakymas, kad „išdresiruosiu aš jus kaip čia dirbti“. Aš nesakau, čia tik vieno žmogaus pavyzdys ir nekalbu kaip apie visus, bet tikrai daug turiu aš tos*

tarpkultūrinės visokios patirties ir praktiškai kiekvienoje įmonėje tikrai taip yra, kad visi linkę iškelti ten savo kultūrą ir mažiau linkę bendradarbiauti. Teoriškai tai taip, smagu ten pasiimti skirtingus dalykus iš skirtingų žmonių ir kai įmonė gali augti, bet šiaip yra sunku.

A. Man tai žymiai yra įdomiau dirbti irgi su užsieniečiais, bet yra buvę irgi tų situacijų, pavyzdžiui, mes du lietuviai dirbome labai greitai, bet pavyzdžiui, mano kolegos iš kitos šalies... [tyla] Tai kažko sulaukti tai buvo... [tyla] Ta prasme, buvo galima mirti. Tu ten prašai gražiuoju, bandai laukti ir taip ir kitaip. Mes jau Lietuvoje seniai ten viską būtume padarę, o jie ten žiauriai ilgai. Ir mūsų ta organizacija yra padalinta į tas įvairias kultūrines dalis, sakykim, ir yra sunku daryti tą vieną bendrą darbą, rezultatą. Pavyzdžiui, mes lietuviai ten padarom greitai tą darbą, mūsų pusė ten skuba, o kita pusė neskuba ir tas rezultatas gaunasi koks gaunasi. Ir nuo to šiek tiek, kaip ir visiems, kliūna. Tai yra tam tikrų minusų ir plusų. Nėra vien gerų minčių ar blogų.

Moderatorius. Labai įdomios mintys ir normalu, kad jos labai įvairios, nes turite tos patirties skirtingos ir jau kalbate remdamiesi patirtimi. Labai įdomių pavyzdžių pateikėte. Tai bet dabar eisime toliau ir pabandykime atsakyti į dar kitokį klausimą: Kokiais, jūsų nuomone, bruožais pasižymi ar turi pasižymėti multikultūrinės organizacijos?

I. Na, man tokia įmonė turėtų pasižymėti tolerancija, draugiškumu... Dar komunikabilumu. Tokioje įmonėje visi darbuotojai turi laisvai kalbėti angliškai, bent jau man, kad būtų galima tikrai susikalbėti su visais.

O. Jo, tiesa, kad multikultūrinės organizacijos tikrai turėtų pasižymėti tolerancija, tuo pačiu atvirumu. Taip pat manau, kad labai padėtų, jeigu būtų organizuojamos įvairių šalių, kultūrų tematikų vidinės šventės, kurios leistų labiau pažinti savo kolegas ir jų kultūrą.

M. Gal tokių dalykų ne visoms įmonėms reikia, kai kuriose tiesiog dirbi ir nelabai ten kam rūpi tavo kultūra, bet čia gal ir nereikėtų išskirti žmogaus pagal kultūrą, nežinau. Man tas, kad būtų sprendžiama ne pagal veidą svarbiausia, o pagal žmogų. Ne ten tautybė turi nulemti kažką, o tu kaip asmenybė.

R. Aš iš savo patirties galiu pasakyti, kad labai daug priklauso nuo kolektyvo, bet pas mane viskas būdavo teigiama, kažkaip nepatyriau diskriminacijos, tai nepastebėjau to kaip trūkumo, bet jei taip, tai jo, draugiškai visi turėtų stengtis sutarti, mokėti kalbą, o ir tų galimybių įvairių daugiau turėtų būti pasiūlyta...

Moderatorius. O kitos kaip dar galvoja?

G. Niekas kažko naujo nesugalvojau, nebent dar tas lankstumas, saugumas labai svarbus bruožas. Man multikultūrinė organizacija turėtų būti prie viso to pažangi ir kad diplomatiškai viskas vyktų. Čia labai labai svarbu.

A. Na taip. Man, kaip sakė jau, tos tarptautinės galimybės, karjera, man jos atitinka tiksliausiai tokios organizacijos apibūdinimą ar kaip čia pasakius. Manau, tai turėtų būti svarbus jos bruožas.

Moderatorius. Gerai, eikime tuomet toliau, nes ties šiuo klausimu jau kaip ir visos pasisakėte, galite dar kažką pridėti, jei norite? [tyla] Norėčiau tada dabar Jūsų paprašyti pagalvoti ir pamatyti multikultūrinių organizacijų įvaizdį, vertinimą iš jaunimo pusės: kaip, Jūsų nuomone, multikultūrės organizacijos yra vertinamos jaunų žmonių? Ir prie šito klausimo iš kart pabandykite atsakyti, ar Jus pačios norite ar nenorite dirbti multikultūrinėje organizacijoje? Daugelis jūsų jau dirbo ilgai, o kai kurios dirbate net dabar: visos turite patirties ir būtų labai įdomu sužinoti, ką galvojate. Tai antra klausimo dalis būtų – kodėl norėtumėte ar nenorėtumėte dirbti organizacijoje, kurios darbuotojai yra skirtingų kalbų, požiūrių, nuostatų, tautybių ir panašiai?

G. Aš manau, kad tai yra labai vertinama patirtis, darbo patirtis, į tą gyvenimo aprašymą įrašyti, kad dirbai tarptautinėje įmonėje tai kažkiek daugiau reiškia, manau, nei ten tiesiog lietuviškoje. [juokias] Aš taip manau bent jau. Aišku, visai būna, esu girdėjęs ir neigiamos nuomonės, ypač ten tie, kurie dirba su indais kokiais, tai čia iš karto sako „pigis darbo jėga“, nes pas juos vis tiek tas jų pinigas mažiau vertas nei kad mūsų tai vienu žodžiu, tokių nuomonių girdėjau. Bet bendrai kalbant, tai tikrai geros nuomonės, kiek girdėjau tai labai teigiamas dalykas ir darbdaviai geriau vertina.

O. Na, aš manau, kad geriau vertina, nes ir dirbti yra sunkiau tokioje komandoje ir ne vien dėl to kalbos barjero, bet ir dėl tų kultūrinių skirtumų. Dar pliusas tas, kad gali pakilti pareigose ir, kitaip sakant, išplaukti į tuos tarptautinius vandenis. Tai taip...

A. Aš tikrai irgi manau, kad tikrai pozityvus, kiek esu girdėjęs, kažkokių tokių didelių nusiskundimų nebuvo. Aišku, čia yra didelis pliusas, nes aišku, jeigu tavo anglų kalba nėra stipri, bet tave priėmė, tai suprantama, kad tavo kolega koks nors prancūzas ar koks ten, nežinau, tai jus su juo pagerinsit savo tą anglų kalbą ir tai bus jūsų atspirties taškas, kai ją patobulinsite, galėsite į kitas kompanijas eiti ar toje pačioje įmonėje tobulėti, ar į kitą šalį važiuoti. Tokios kompanijos tikrai yra labiau perspektyvios nei mūsų lietuviškos, aš taip manau. Man tai asmeniškai tik minusas ir būtų tie kultūrų skirtumai, jei jie trukdytų siekti to bendro rezultato, tik dėl to man nepatiktų, bet kol pats neišbandysi – tol ir nesuprasi. Iš pradžių atrodo pozityviai, bet paskui tenka žiūrėti.

R. Šiaip labai priklauso, kokios tos ten tautybės ir požiūriai, gali būti, kad ten aštuoniasdešimt procentų vienos tautybės žmonių, paskui ten penki dar kitos ir dar kokios kiti penki procentai. Iš mano asmeninės patirties, tai aš dirbau įmonėje, kur buvo trijų skirtingų tautybių žmonės ir kitur, kur

dvidešimt vienos tautybės žmonės. Bet man nebuvo tos kultūros labai skirtingos, tai man nesukėlė sunkumų. Aišku jei ten kokie indai kaip sakėte, tai gal būtų sunkiau tikrai ir tie nesutarimai greitai pasimatytų. Nors šiaip aš visiškai pritariu ir kai dabar bandau prisiminti, ką mano draugai ir kolegos yra sakę, tai kiek pamenu, tai visiems tai atrodė labai patraukliai, nes visų pirma, tarptautinę įmonę visi priima ir galvoja, kad tai bus daug atviresne įmonė, galbūt dėl to, kad ten galėsi turėti visokių privalumų ir benefitų negu lietuviškoje įmonėje, nes lietuviškos dar ne visos tokios, bet yra tos, kurios jau žengia į tą modernesnę terpę. Tačiau tos multikultūrinės tikrai kitaip žvelgia į žmogų, tai aš manau, iš tos pusės žiūrint, tai yra teigiama. Dar turiu porą draugų, kurie dirba įdarbinimo agentūrose ir jie sakė, kad tie žmonės, kurie turi tokios patirties, tai čia yra labai labai didelis plusas. Man tai viskas atrodo patraukliai ir nežiūriu iš tos neigiamos pusės, tai man nebent tik tas, jei susidurčiau, kad tie mūsų dideli kultūriniai skirtumai trugdo darbui.

A. Pavyzdžiui, aš prisimenu dalyką, turiu draugų, kurie filmavosi seriale „Černobilis“, o tą serialą filmavo britai: atvažiavo belekiek, sakykim, žvaigždžių britų ir mano tie draugai sakė, kad tie britai žvelgė iš juos taip iš aukšto ir netgi neslepia to. Tai tiems mano draugams lietuviams buvo nemalonu su jais filmuotis. Ir aš kai girdėjau apie tas žvaigždes ir net ne žvaigždes, tai čia buvo „o mes britai, ką jus čia lietuviai, ką jus čia turit, tai gal atneškite pusryčius mums atskirai“, nu va taip žodžiu...

O. Aš galiu pridėti, kad pati tokioje įmonėje dirbau, kur devyniasdešimt tarkim proc. britų, o dešimt proc. lietuvių, tai buvo žiūrima taip iš aukšto, britai buvo su britais ir net nelabai stengėsi įtraukti į pokalbį, buvo tokios uždaros grupės, kur jie ten kalbėjo... Ir net ne man asmeniškai buvo, bet pati mačiau, kaip vieną lietuvį taip net diskriminuoja, kad net ten iki ašarų, kad jis ten verkia ir ten galiausiai jį atleido, bet niekas nežinojo kodėl, tik mes visi žinojom, ta prasme... Na man buvo ten tik praktika, ji pasibaigė ir aš tiesiog išėjau, bet aš visai nenorėjau ten dirbti ir jei man būtų pasiūlę likti, tai aš kažkaip gražiai atsiprašyčiau, kad nenoriu, nes tas draugiškumas buvo labai apsimestinis ir tos šypsenos labai apsimestinės... Ir kad jaustis tikrai gerai įmonėje, tai manau, galbūt svarbu tų žmonių kultūrų skaičius turi būti apylygis...

R. Aš iš savo patirties žinau, gal ne apie britus, bet apie tuos pačius prancūzus, apie kuriuos čia daugiausiai ir minėjau vis kaip neigiamus pavyzdžius, nes jie kaip draugai labai susiklijuoja. Ir aš nežinau, kiek ten reikia metų, kad tave priimtų į tą savo grupę, kiek ten laiko, nes neužtenka ten mėnesio, dviejų ar keturių, kad jie tave ten įsileistų, ten reikia dėti tokias didėles pastangas... Aišku, aš nepatyriau, kad ten mane diskriminuotų dėl mano tautybės, bet mane jau visi perspėjo prieš ten važiuojant, kad nesitikėk, jog susirasi draugų. Tiesiog trumpas laiko tarpas, aš ten buvau šešis mėnesius ir man iš karto pasakė, kad ne, tiek neužteks...

G. *Ir aš turiu tokios nelabai teigiamos patirties, bet galiu pasakyti, kad mes patys lietuviai labai linkę užsidaryti savo grupelėse ir diskriminuoti... Dirbau su žmonėmis, kurių ten danų buvo koks šimtas ir mes iš trylikos skirtingų šalių ir labai labai sunkiai inkorporavomės, labai labai sunkiai... Ir mes buvome tokioje atskiroje grupelėje ir patys danai sakė, kad mes tokioje grupelėje, bet ne mes patys norėjome tą grupelę sukurti, bet taip gavosi. Ir kol aš pati neįgijau jokios tarpkultūrinės patirties pirmą kartą taip dariau, bet dabar jau taip nebedarau. Tai taip taip taip, diskriminacija yra pats didžiausias trūkumas.*

Moderatorius. *Labai įdomios Jūsų patirtys, fainai papasakojote, čia turbūt galėtume labai daug diskutuoti ir klausytis, bet grįžkime atgal ir toliau bandykime išsiaiškinti jaunimo požiūrį į multikultūrinės organizacijas ir kodėl norėtumėte ar nenorėtumėte ten dirbti. M ir I Jus dar nepasakėte savo nuomonės.*

M. *Nu jo. Tai aš tik pridėt galėčiau, kad tai matyt labai populiari jaunų žmonių tarpe, nes jos jau dažniausiai ateina būdamos didelės, duodamos įvairiausių benefitų bei plius didelėje kompanijoje yra žymiai geresnės karjeros galimybės, net jei ir mažoje, bet jų daugiau nei kad lietuviškoje. Ir tos multikultūriškos yra labiau vertinamos dėl galimybių nei dėl to pačio multikultūriškumo, pavyzdžiui, kad vertinamas darbuotojas, kad vidinė politika pagrįsta, jog jie pirmiausia ieško tinkamo darbuotojo viduje, o ne išorėje, visokios investicijos ir pan.*

O. *Taip, ta sistema yra daug labiau ištobulinta tokių įmonių.*

M. *O kodėl nebenorėčiau ar norėčiau dirbti, tai šiaip esu gavusi daug pasiūlyimų įvairių, bet kai žinai, kad esi ten vienas iš kokių penkiasdešimt kitų tokių, kurie tą darbą daro.... Ir tai visiškai nesusiję su tais kultūriniais dalykais. Tokios organizacijos man siūlo tokią veiklą, kuri man netinka, gal ten net jei jų ofise bėgioja šuniukas, bet tokios įmonės man nepatinka dėl ten siūlomo darbo pobūdžio.*

I. *O aš manau, kad tikrai dauguma jaunų žmonių traukia mintis dirbti organizacijoje, kurioje dirba žmonės iš skirtingų pasaulio šalių, taip praplečiamas pažįstamų ratas, susipažįstama su naujais žmonėmis, jų kultūromis, požiūriu į pasaulį. Na jo, ir nuolatinis užsienio kalbos lavinimas kasdienėje darbinėje aplinkoje, manau, yra dar vienas svarbus rodiklis, kodėl ten jaunimas norėtų ir nori turbūt dirbti. Ir būtent aš pati dėl šių priežasčių noriu dirbti ir dirbu multikultūrinėje organizacijoje, nes man čia tiesiog daugiau privalumų. Trūkumai tai tie kultūrų skirtumai vėlgi nebent...*

Moderatorius. *Puiku, atsakėme į klausimą ir pabandome dar į vieną atsakyti. Dabar Jūsų paklausiui jau nebe apie multikultūrinę organizaciją kaip organizaciją, o apie komandas. Turbūt irgi turėsite kuo pasidalinti, ką pasakyti, tai kalbėkite laisvai, bet ir stenkimės nenuklysti. Klausimas yra toks: jeigu lygintumėte multikultūrinę ir vientautę arba vienalytę organizaciją pagal komandą, kurioje dirbate: kuri jums asmeniškai atrodo priimtinesnė ir kodėl?*

I. Priklauso kaip stipriai toje srityje noriu tobulėti, visų pirma, bet paprasčiau yra dirbti vienalytėje organizacijoje, manau... Sprendimai be daug aiškinimų yra daugiau mažiau bendrai suprantami, kitaip nei multikultūrinėje komandoje, joje reikia daug daugiau kantrybės ir laiko įsiklausant į jų patirtis ir požiūrius bei, tarkim, užduoties sprendimo variantus.

A: O aš pati kažkaip nelinkusi ties kultūra koncentruotis, man svarbiau, kokios patirties mano kolegos turi. Aš tik neičiau į ten, kuri pati nemokėčiau gerai ten kalbos ir net, manau, darbdavys net nepriimtų, jei tu nemokėtum ten kažkokios reikalingos kalbos. Bet man jokio skirtumo su kuo man dirbti, jei žmonės geri, pilni kažkokių gerų idėjų, tai net jei bus kitos kultūros žmonių, tai gal ir geriau, bet jeigu nebus tai nebus. Kažkaip nesvarbu.

G. Sunku, tikrai labai sunku atsakyti...Gal su užsieniečiais. Nors ne, skirtumo šiaip irgi didelio nėra, tai dėl to ir sunku atsakyti. Man ir taip gerai ir taip gerai.

O. Na man, pavyzdžiui, būtų įdomu dirbti multikultūrinėje, bet aš norėčiau, kad būtų labai apibrėžtos visiems vienodos taisyklės ir nebūtų taip, kad man ten reikia greičiau padaryti darbą, nes aš lietuvi, o ten koks nigerietis... Nes man yra tekę daryti taip, kad aš ten turiu greitai daryti ir padaryti, o užsieniečiui yra dvi savaitės tam pačiam darbui ir ten tipo pasako, kad tipo „tu čia suprask, jis juk nigerietis“. Tai gal aš irgi noriu, atrodo, ten dvi savaites rašyt tuos du sakinius, bet ir jam ir man mokės tiek pat, tik tiek, kad mes čia turim jį suprast, nes jo ten kultūra kita. Jei būtų ten taisyklės, nuostatos, tai puiku tada, aš galiu dirbti su užsieniečiais, bet ne kad aš turiu daryt daugiau, nes tipo aš galiu daryt daugiau. Tai jei nebūtų niekam jokių nuolaidų, nes kitaip aš tiesiog jausčiausi diskriminuojama.

R. Man irgi nėra skirtumo, man taip labiau, kokie ten žmonės, bet svarbu, kad ten gerai sutari su tais žmonėm. Aš esu dirbus ir va tik su lietuviais ir, tiesą pasakius, komanda visiškai nesusilipdė ir tikrai buvo nemalonu eiti į darbą ir visi taip jautėsi. Esu dirbusi ir užsienio įmonėje ir va buvo viskas gerai. Aišku, gal nebuvo ten taip jau fainai eiti į darbą, nes tiesiog jaučiau, kad nesam ten labai jau susidraugavę, bet gerai, ta prasme, nebuvo problemų. Dabar dirbu, tarkim, lietuvių įmonėje ir labai gerai sutariam ir man tas lietuviškumas yra labai didelis plusas, man dėl to daug geriau, nes mes vienas kitą puikiai suprantam, tie patys bairiai. Va ten gali koki filmuką, kurį rodė ten prieš dešimt metų ar kažką prisiminti ir visi galim iš to pasijuokti, ir visi žino apie ką tu šneki. Šiaip priklauso nuo žmogaus, su kuriuo dirbi...

M. Man irgi yra svarbiausia, koks yra žmogus, iš esmės... Ir tiek. Nu jo, tos kalbos, ta susijusi patirtis ir tas jos kažkoks persinešimas – jis šiek tiek riboja tą bendravimą, nes kai tu esi užaugęs toje pačioje kultūroje, tu turi daug daugiau apie ką šnekėti, bet tai nereiškia, kad tu geriau sutarsi su žmogum, nei su žmogum iš kitos kultūros.

G. Aš va įsiterpsiu dėl tos kalbos, kad ta kalba tai tikrai yra žymiai lengviau kalbėtis lietuviškai, kai nori pasakyt kažkokį žodį ir jo nerandi tiesiog.

R. Ir yra tie language joke, kurių jų kartais tiesiog nesuprasi, nes tu nežinai to visi background'o ir iš vis, ką jie šneka, o jie visi ten atsiranda iš tos kultūros.

G. Dar pagalvojau, ką O. sakė apie tuos nigeriečius, tai jei komanda susidaro iš dešimt žmonių ir devyni iš jų yra iš Afrikos, tarkim, ir viena aš lietuvė, ir jei mes turim deadline, tai aš būčiau ta viena, kuri patempia visus... Tai vat ir čia būtų didelis minusas, nu jo čia toks pavyzdys...

O. Nuo vadovo labai labai daug kas priklauso, kaip jis viską apibrėžia...

G. Ir jei užsienietis ten vienas, tai jis galbūt būtų silpnesnis, manau...

O. Nebūtinai, gali būti ir stipresnis, nesam juk mes lietuviai patys geriausi pasauly...

R. Nu gali būti ir visi lietuviai komandoje ir vienas kitų nekęsti, o tas nigerietis koks gali būti vienas ir už mus visus geriau padirbti, čia niekad nežinai...

Visi: [pritaria]

Moderatorius. Okay. Ačiū už atsakymus, einame toliau link kito klausimo ir vėl Jūsų paprašysiu užpildyti lentelę. Jos tikslas išsiaiškinti, su kuo Jums asocijuojasi darbas multikultūrinėje aplinkoje, kokios savybės labiausiai atspindi tokią darbo aplinką, kaip įsivaizduojate ar netgi labiau, kaip esate patyrusios [daliniu]. Lentelėje matote daug įvairių aspektų ir Jus turite pasirinkti, kiek labai tie aspektai atsispindi multikultūrinėje darbo aplinkoje. Pradedam.

[po minutės]

Moderatorius. Na jau galime aptarti?

Visi: [linksi]

Moderatorius. Na, tuomet trumpai pakomentuokite savo pasirinkimus, kas labiausiai asocijuojasi, kas mažiausiai ir galite dar pasakyti, kodėl taip manote.

R. Aš visiškai mažai pažymėjau, kad visiškai sutinku. Tikrai su tarptautinės galimybės skatinanti aplinka ir kalbas akcentuojanti aplinka, nes visa kita nesvarbu, tai gali būti ir su vienos tautos kultūra.

M. Na Moderatorius... Kad nesutinku visiškai tai ta chaotiška darbo sistema ir sudėtingos adaptavimosi sąlygos. Išnaudojimas ir chaosas gali būti nepriklausomai nuo kultūros, čia viskas priklauso nuo to, ką jau čia kalbėjom, kad nuo žmonių, tam tikrais atvejais, nuo lyderio ir jo mokėjimo suburti komandas. Jeigu galu gale žmonės nesiklijuoja, tai, manau, jokie team building'ai jų

komandos ir neišgelbės. Kad sutinku labiausiai, tai su kalbų mokymosi akcentavimu. Mano ta anketa visa tokia per vidurį išėjo, nes kaip ir sakiau, priklauso daug kas nuo situacijos.

A. O aš ką pažymėjau, kad labai sutinku, tai aplinka skatinanti kūrybinį mąstymą, nes tokia aplinka, man atrodo, kur daug labai įvairių kultūrų jūsu komandoje, vadinasi, yra daug skirtingų mentalitetų. Tai reiškia, kad žmonės sprendžia problemas skirtingais būdais ir kad tau išsiskirti ir įdomiai pasiūlyti kažkokį problemos sprendimą, tau reikia labai iš visų pusių kūrybingai prieiti prie užduoties. Dėl multikultūrinės aplinkos bus daug daugiau visokių pasiūlymų, tai tau reikia būti open minded ir pasiūlyti savo problemos sprendimą. Tai aš manau, iš tikrųjų, kad tai skatina kūrybingą mąstymą.

O. Aš manau, kad kai kurie klausimai jau iš kart padiktuoja, kokie turėtų būti atsakymai. Nes tarptautinės galimybės ir kalbų mokymasis, tai, o kaip kitaip, jei ne tokioje įmonėje. Kitaip ir negali sutikti, juk lietuviškoje taip nebūtų.

R. Ir lietuviškoje įmonėje taip gali būti, kodėl ne?

O. Tai jei lietuviškoje mokytis skatina kalbų, tai jau čia tada gali sakyti, kad irgi multikultūrinė. Tai kaip ir negali sakyti. Padiktuoja savaime. O šiaip, tai beveik daug kur pažymėjau nei sutinku nei nesutinku, nes išnaudojimas gali būti visur kaip ir chaotiška darbo aplinka – ir ten ir ten gali būti, nėra tų tobulų. Vienintelis, kur greičiausiai nesutinku, tai harmoningumas, nes manau, kad tas multikultūriškumas prideda to ne harmoningumo, bet tai nebūtinai yra toks blogas dalykas. Tai prideda kūrybiškumo, bet atima harmoniškumą. Gal tai nebus labai harmoninga, bet jus atrasite gal kažkokių naujų sprendimų.

G. Pritariu ir palaikau. Aš irgi pažymėjau, aišku, kalbų mokymasis ir tarptautines galimybes, bet ir prie to pačio lyderystę skatinanti aplinka ir karjera, nes čia kaip ir prie to pačio eina viskas, nes tai labai vertinama patirtis, todėl manau, kad žmonės yra labiau linkę būti kažkokie pasitempę truputį labiau. Tai tiek.

I. Na ir aš galiu papildyti šiek tiek, kad man sudėtingos adaptavimosi sąlygos atrodo labiausiai netiesa, kažkaip, bent jau man, sekėsi adaptuotis visur ir kitiems pažįstamiems lyg ir... Vidutiniškai sutinku su karjeros galimybėmis, nes labai nuo įmonės priklauso ta karjera, nebūtinai jei multikultūriška tai turi tau sukurti sąlygas karjerai, kažkaip tai nėra visiškai užtikrintas dalykas. Nesutinku visiškai ir kad išnaudoja darbe, nes čia gali bet kur taip būti, kaip sakė kolega, ne būtinai multikultūrinėje įmonėje. Nors gal kur daugiau skirtingų kultūrų, ten labiau tokie dalykai vyksta, nors aš kol kas asmeniškai nepastebėjau...

[tyla]

Moderatorius. *Na tai tada užduosiu kitą klausimą, dabar pabandome pagalvoti per kokias organizacijoje vykdomas darbinės veiklas ryškiausiai pasireiškia sąveika su užsieniečiais, kitų kalbų, nuomonių, požiūrių atstovais? Kokios darbinės veiklos galimai padėtų kurti pozityvius tarpusavio santykius su skirtingų tautybių, rasių, papročių žmonėmis ir suteiktų teigiamų emocijų, o kurios sąlygotų neigiamus įspūdžius?*

O. *Gal gali pateikti pavyzdžių?*

Moderatorius. *Susirinkimai, komandiruotės, pertraukos...*

I: *Aš manau, jau galima atsakyti, kad iš tikro labai įvairiai pasireiškia, per įvairias veiklas tos geros ir neigiamos emocijos. Iš mano patirties, tai viskas prasideda jau nuo laiko supratimo, vėlavimo, atėjimo ankščiau ar leidimo sau vėluoti. Jo paskirstymo susitikimams, vienoms kultūroms yra būdinga viską atlikti be nukrypimų į kitas temas, kiti mėgsta susirinkimuose vis dalintis patirtimi ir taip susirinkimo laiką pratęsti, tai tokie visi dalykai gali arba erzinti arba ne, jei čia apie tai.*

G: *Jo, man yra taip buvę: vieną kartą, kai dirbau su viena dane, pavėlavau gal kelias minutes ir ji man pasakė, kad jau ten viską be manęs padarė ir aš paskui ten nuėjau, ir ten paskui tikrai labai ilgai sėdėjau... Na daugiau net nežinau, neateina jokie pavyzdžiai į galvą..*

Moderatorius. *Aha, ačiū. Kad visoms būtų paprasčiau, tada aš išdalinsiu dabar lenteles, jas atliksite ir pakomentuosime. Matysite visus konkrečius pavyzdžius, nes tikiu, kad dabar gal sunkiai, kas į galvą ateina, juolab, kad vakaras ir jau turbūt šiek tiek pavargote. Tai visos tada dar atlikite tą lentelę [daliniu] ir konkrečiau tada viską aptarsim ir Jums bus lengviau suprasti klausimą.*

Visi: [links]

Moderatorius. *Tai matau, jau supratote, ką daryti, bet vis tiek trumpai paaiškinsiu: sužymėkite, kurios veiklos labiausiai patiktų ir kurios mažiausiai ar per vidurį pasirenkant tinkamą laukelį. Iš viso yra penki laukeliai. Tiesiog jau matau gerai darote, tai po minutės ir aptarsim.*

[po minutės]

O. *Aš nesąmoningai kažkaip pasirinkau, kad man patinka tie trumpi visokie susitikimai per visas šventes ir per komandiruotes, kai nereikia labai ilgai dirbti su jais, nes man tikrai patinka pasisemti tos visokios patirties ir visokių skirtingų situacijų, bet man va labiausiai ir patinka tos bendrai akcijos, komandos stiprinimo renginiai, bet kur vyksta nepertraukiamas ir komandinis darbas, kur kyla tada visokios tos kliūtis, tai man labiau nepatinka.*

R. *Aš dabar kai išgirdau, tai pažymėjau, kad tie trumpi tokie ir dabar pati pabandžiau pagalvoti, kodėl man tokie. Tai prisiminiau, kai buvau Prancūzijoje ir ten beveik niekas nekalbėjo angliškai ir*

kai stengiausi pati tą kalbą išmokti, ir džiaugiausi, kad aš jau patobulėjau ir išmokau, bet tu kai kiekvieną dieną intensyviai galvoji, kaip pasakyti tą sakinį... Tu jau šiaip pavargsti nuo veiklos, o čia pavargsti dar dvigubai. Ir pati pajutau, kaip po kokių trijų ar keturių mėnesių, kad aš jau pavargau ir kad tu jau nebegali, ir čia buvo dėl kalbos... Man reikėjo labai įdėti daug pastangų, kad iš viso suprast, kas vyksta, kaip susikalbėti su žmonėmis ir tai buvo tikrai labai intensyvu, ir aš tikrai pavargau. Ir kai kažkas pakalbėdavo su manim angliškai, tai man būdavo relax'as, atrodė, kad tu ten gali pailsinti tas savo smegenis ir nebereikia galvoti, kaip tą sakinį pasakyti...

Moderatorius. *Ačiū labai už nuomonę, o kaip kitoms?*

G. Aš pažymėjau susirinkimai, seminarai, komandos stiprinimo renginiai, mokymai... Man čia atrodo labai svarbu, vėl visgi ta prasme, jei mes kartu kaip komanda, kaip kad ir tarpkultūrinė, tai mes susirišam vis tiek labiau. Ir jei tai tarpkultūrinė komanda tai čia dar geriau, gal rasime kažką bendro. Tokios ir komandiruotės ir išvykos, vis tiek tai lipdantys dalykai, tai ar vienos kultūros ar ne vienos, bet vis tiek tokie lipdantys...

I: Mąstau panašiai, beveik viską sužymėjau, kad labai patinka, tik pirmus du, kad greičiausiai patinka. Nors tie skirtumai gal ne visai teigiami vis tiek išlenda, pavyzdžiui, per socialinius renginius, kai koks žmogus išpažįstantis islamo religiją negali valgyti kiaulienos, todėl rengiant tam tikrus su maistu susijusius dalykus reikia atsižvelgti, kad visi žmonės būtų patenkinti ir pan., o jei kažkas nepagalvojo apie tai, tai va ir konfliktas.

M. Man viskas priklauso nuo žmogaus, ar man smagu su juo bendrauti ar ne... Aišku, jeigu yra kalbos barjeras ar kažkokia kliūtis kažką veikti, tai gali ir erzinti, nes ten turi trys kartus kažką paaiškinti, kad suprastų, išversti, ką pasakė visi... Bet kol tai nestabdo, kažkaip netrukdo tai veiklai, tai man nesukelia problemų. Man sunkiau daryti tokius dalykus, kai žmonės iš savęs nenori įsitraukti, kažkokia mažuma, ar tai būtų darbas ar tai būtų pramogos ir kai jie nieko nebando... Juokinga tikėtis, kad jei esi mažuma, tai tave visi priims ten išskiestom rankom, visi ten tave džiugins, linksmis, pasakos ir taip t.t., kad ten nesijaustum vienišas. Galų gale, tu turi parodyti kažkokių pastangų, kad ten įsitrauktum ir tas bendravimas būtų abipusis. Ir kai kompanijoje, pavyzdžiui, sėdi kažkoks žmogus, kuris nesupranta, tarkim, lietuviškai ir nededa jokių pastangų, kad su kitais galėtų bendrauti, tai va šita vieta man turbūt labiausiai nepatinka. Nors negalėčiau įvardinti tokių dalykų, kad man tiktų ar netiktų dėl to, kad tenai yra kitokių kultūrų ar suvokimo žmonių. Galbūt aš dar niekad nepatekau į tokią situaciją, kad mane ten kažkas diskriminuotų ar kad aš kažką diskriminuočiau dėl to.

R. Man tai visos tos veiklos labai panašios, nes tikrai atrodo priklauso nuo to, kokie ten žmonės ir kaip seksis.

Moderatorius. *Tai bet rinktumėtės nuolatinį darbą multikultūroje aplinkoje ar epizodinį?*

Visi: *EPIZODINĮ.*

O. *Aš dar norėčiau papildyti tik tą, kad dabar dirbti multikultūrinėse grupėse yra daug lengviau nei seniau dėl interneto, nes seniau tautos turėjo ten savo humorą jausmą ir pan., o dabar net jeigu tu dirbi multikultūrinėje grupėje, tu gali pasakyti, ar tu matei ten mėmę kokią, tuos pačius vidiakus ar tuos pačius video kažkokius ir sakys „jo jo mačiau“. Visa tai mus dabar labai riša, nes tai apjungia kažkaip mus ir nebus taip, kad lietuviai juokaus apie ropes ten kažkokias [juokiasi]. Tikrai dabar daug lengviau nes atsirado nauja kultūra, interneto kultūra.*

Visi: [pritariamai linkčioja]

Moderatorius. *Aha, labai įdomus pastebėjimas. Ar dar turite, kuo papildyti?*

[tyla]

Moderatorius. *Tai viskas tada, klausimai pagrindiniai visi baigėsi, liko viską apibendrinti. Tiek kiek kalbėjote, kiek diskutavote, ką išgirdome vieni iš kitų pabandykime sudėti, kaip čia pasakius, į vieną dėžutę. Tai gal pradėkim nuo atsakymo į klausimą, kokie visgi tie multikultūrinių organizacijų pagrindiniai trūkumai? Kokius juos matot?*

G. *Aišku diskriminacija, tikrai galimas trūkumas, galimas. Tada skirtinga darbo kultūra, darbo etika.*

O. *Skirtingas požiūris į darbą.*

A. *Kalbos, jei kažkas kažko nemoka.*

I. *Tas sugedusio telefono efektas dėl skirtingo suvokimo...*

O. *Skirtingi požiūriai į tą patį deadline, skirtingas atlikimo laikas, netgi tas pats požiūris į kokybę: vienam atrodo okay, jei daug klaidų tekste, o kitam nei vienos klaidos negali būti.*

M. *Pritariu, čia pagrindiniai dalykai...*

R. *Ir aš nebeturiu, ką pridėti.*

Moderatorius. *Tai kokie tuomet pagrindiniai plusai? Kokius pagrindinius multikultūrės organizacijos plusus matote?*

R. *Skatina mokytis daugiau kalbų.*

M. *Man šitas tai ir plusas ir minusas.*

A. *Tarptautinės galimybės, karjeros laiptai...*

R. *O kodėl karjeros laiptai?*

M. *Man tai minusas svetima kalba kalbėti, bet aišku, čia ir proto mankštą skatina kažkokia.*

G. *Pasitempti reikia.*

I. *Naujos kultūros pažinimas, susipažinimas su kitokiu požiūriu į tipines situacijas.*

R. *Tai labai vertinama ieškant kito darbo, tokia patirtis.*

O. *Daugiau kūrybiškumo galima atrasti, daugiau konteksto, kiekvienas gali papasakoti, kas pas jį šaly. Jei kokioje reklamoje, tai kokios pas juos reklaminės kampanijos, o nediskutuoti tuo, kas tik Lietuvoje ar ką pamatė internete. Jei daug keliavęs žmogus, tai galės papasakoti, kas pasaulyje vyksta.*

G. *Nu jo, yra daugiau galimybės išsilavinti, bet čia priklauso nuo tavęs, ar tu domėsi aktyviai tuo žmogum, ar tu kalbinsi ar klausinėsi, ar diskriminuosi.. Galimybė tiesiog.*

A. *O man tai kažkaip įsiminė karjeros laiptai, jais pakilti, išvažiuoti į komandiruotes ir padirbėti kitoje šalyje. Nebūtina juk ieškotis darbo būtent toje pačioje įmonėje, bet galima, jeigu ji pakankamai plati, ir ten ir ten padirbėti.*

Moderatorius. *Tai visgi lyginant su kitais organizacijos bruožais (prestižu, įvertinimais, jos matomumu visuomenėje) ar multikultūriškumas visgi yra svarbus ir teigiamas bruožas renkantis darbdavį?*

I: *Taip, kadangi visa tai darbovietei suteikia savito žavesio bei simpatiškumo, didelės galimybės plėstis užsienyje, geros rekomendacijos CV, kadangi multikultūrinės organizacijos visuomenėje yra vertinamos gana teigiamai.*

A: *Aš labiau už negu prieš, jei tai gerai tai gerai, jei ne tai c'est la vie.*

R. *Aš irgi negaliu kategoriškai pasakyti, kad vienaip ar kitaip, bet vis tiek labiau už net jei tai sukeltų daugiau iššūkių, bet vis tiek žmogui tai yra gerai. Tu tobulėjai, tu mokaisi, tu ta prasme gal stipresnis būsi po tokio darbo.*

M. *Aš irgi labiau už ir vis tiek aš asmeniškai grįžtu prie to, su kokiais žmonėm aš dirbu pagal charakterį. Aš esu įvairių kultūrų žmonių sutikus ir jie man patiko arba nepatiko ne dėl kultūros, o dėl to, kaip man sekėsi su jais bendrauti.*

Moderatorius. *Na gerai, tai dabar pažvelkime kitaip, jei yra dvi organizacijos identiškios, tik viena yra multikultūre, o kitoje dirba tik lietuviai, į kurių mieliau eitumėt?*

M. *Aš tikrai nežiūrėčiau į multikultūriškumą, į viską žiūrėčiau, bet šitas būtų paskutinis.*

A. *Man irgi tas bruožas būtų vienas iš paskutinių.*

G. Aš manau, kad čia labiau teigiamas bruožas nei neigiamas.

O. O man tai nėra labai labai teigiamas bruožas, bet ir ne neigiamas. Toks tarp teigiamo ir neutralaus. Tai daugiau streso gal patirs, bet daugiau galimybių, gal didesnis uždarbis, galbūt įdomesnis darbas, daugiau komandiruočių, įdomesnių žmonių sutiksi, labiau išlysi iš komforto zonos. Nors jei esi intravertas ir nenori iš tos komforto zonos išlysti, tai gal tau labiau lietuviška kompanija tiks, ar jei nemoki ten tų kalbų, tai linksi prie lietuviškos įmonės. Tačiau jei daugiau nori tai, manau, multikultūriškumas yra labiau pliusas nei minusas.

3 priedas. II gr. diskusijos išrašas

Jaunimas (18–29 m.), turintis tarpkultūrinės patirties (ilgiau nei 3 mėn.), tačiau nedarboje multikultūrinėje organizacijoje

Dalyviai: M.; B.; R.; V. ; D.; V.D., Moderatorius.

Moderatorius. *Sveiki visi, matau visi gerai nusiteikę, todėl jums trumpai pristatysiu, ko mes čia visi susirinkom... Tai šiandien mes kalbėsime apie potencialių darbuotojų požiūrį į multikultūres organizacijas, ir Jus esat tie potencialūs darbuotojai, kurie renkasi darbo vietas. Jūsų grupė pasižymi tuo, kad turite sukaupę nemažai tarpkultūrinės patirties įvairia forma, bet dar nedirbote multikultūrinėse organizacijose. Tiesa? [pauzė]*

D. *Šiaip tiesiogiai nedirbau niekad, nu kiek prisimenu, bet kažkada buvo praktikančė užsienietė pas mus darbe. Jaučiu, kad nieko tokio?*

Moderatorius. *Svarbiausia, kad nedirbote multikultūrinėse organizacijose. Beje gal dar norite kažko paklausti apie temą?*

[tyla]

Moderatorius. *Tai turbūt visi jau žinote, kad šis tyrimas yra mano magistro baigiamojo darbo tyrimas, o kadangi žinau, jog kai kurie nori išlikti paslapyje, tai Jūsų vardus ir pavardes bei kitą asmeninę informaciją laikysiu anonimiškai. Neišsigąskite, kad įrašinėju, čia tik tam, kad man būtų patogiau apdoroti informaciją, kad galėčiau Jūsų nuomonę vėliau palyginti su kitų grupių nuomone. Žinoma, įrašą vėliau turėsiu perrašyti ir tai bus įsegta prie tyrimo, bet tikrai jauskitės saugūs, tikrai prieš Jūsų norą Jūsų asmeninės informacijos neviešinsiu. Susitarkime, kad tik tiek, kiek patys pasakysite diskusijos metu, o vardus žymėsiu inicialais... [pauzė]*

Taigi, diskusija truks gerą valandą, užduosiu Jums klausimų iš šios temos ir Jus visi kartu, stengdamiesi, kad nei vieno nuomonė nebūtų neišgirsta, tvarkingai, ją išsakysite. Jūsų nuomonė man tikrai labai svarbi ir čia tikrai nebus teisingų ar neteisingų atsakymų. Labai svarbu, kad būtumėte vienas kitam tolerantiški, žinoma, jei turėsite ar norėsite vienas kitą papildyti ar paprieštarauti, tai galima ir reikia, tik stenkimės be jokių įžeidimų, labai taktiškai. Kitaip tariant, diskusijos metu jauskitės laisvi kalbėti ir išsakyti, viską, ką galvojate. Ar gerai? Sutariam?

Visi. Taip... Jo...

Moderatorius. *Tai gal ir eikime rateliu su trumpučiais pristatymais. [pauzė] M. pradėk tu, trumpai prisistatyk visiems, papasakok apie savo tarpkultūrinę patirtį.*

M. *Man dabar pasakoti apie savo patirtį, teisingai?*

Moderatorius. *Taip, trumpai visi papasakokite, kokią tarpkultūrinę patirtį turite, kokiais būdais bendraujate ar bendravote su kitų kultūrų atstovais, susipažinkime... Gerai?*

M. *Tai gerai, pradedu tuomet... Aš esu M., ir buvau su „Erasmus“ išvykus į Italiją ir praktiką atlikau Italijoje. Šiaip mėgstu keliauti, tai su užsieniečiais daug susitinku ir laisvalaikiu, ypač universitete, per visokius renginius, pavyzdžiui, „Tandem“. Šiaip jų pažįstu nemažai... Realiai paėmus, labai daug turiu patirties su užsieniu, bet organizacijoje, kad va būtų multikultūriška, tai dar neteko dirbti.*

Moderatorius. *O norėtum?*

M. *Visai gal ir nieko būtų [šypsosi], turbūt norėčiau.*

Moderatorius. *Ačiū, o kiti? Kaip tu B.? Gal sukite ratuką su diktofonu ir taip visi po vieną pasakykite kažką apie save, sutariam?*

Visi. [linksis]

B. *Na tai tęsiu. Aš B., gyvenau Amerikoje, ten užaugau, šiek tiek ten dirbau, tai bendrai su užsieniečiais daug laiko praleidau tikrai, tiesiog natūraliai tokia aplinka buvo, o dabar esu Lietuvoje, studijuoju politiką, irgi su užsieniečiais. Tai man užsienis iš tikro labai artimas dalykas.*

R. *O aš R., buvau išvykus į „Erasmus“ su studijom, ten labai daug bendravau su užsieniečiais, aišku, esu atlikus trumpą praktiką Romoje ir dar vieną Italijoje irgi. Šiaip bendrai tariant, tai visai gal daug su užsieniečiais bendrauju, nes ir mano studijos tarptautinės, viskas anglų kalba, bet dirbusi multikultūrinėje organizacijoje tai niekada nedirbau. Būtų įdomu man irgi.*

D. *O mano patirtis tai būtų per visiems turbūt žinomą „Aisec“, įvairiose studentų sąjungose... Šiaip retais atvejais pasitaiko koks klientas ar koks kolega užsienietis, bet tik kartas nuo karto tenka su jais pabendrauti ar padirbti. Šiaip bendrai kalbant, tai vis bandau pabaigti bakalaurą, dirbu informatiku, studijuoju informatiką, gyvenu Vilniuje, ai ir aš D.*

V. *Mano vardas V. Nu aš darbe pakalbu su užsieniečiais per telefoną, kad ten paskambina kas nors ir nemoka lietuviškai, tai bet daugiausiai keliauju, ten ir panaudoju kalbą ir išmokstu visko... Nu mano patirtis su užsieniečiais labiausiai per keliones, jei jau kalbant apie multikultūrinę patirtį, o darbas tai su testavimu ir remontu susijęs .*

VD. *Aš irgi mėgstu keliauti, šiuo metu dirbu, nebestudijuju, daug laiko nepraleidžiu su užsieniečiais, bet tenka ar tai darbe pakalbėti telefonu, kaip ir sakė V., arba komandiruotėse kokiose, nes mano darbas surištas su furomis. Labiausiai žinau gal žmonių iš Ukrainos ir Baltarusijos, su jais daugiau teko pabendrauti. Nežinau, tai turbūt tik tiek apie mane.*

[tyla]

Moderatorius. *Ačiū visiems už trumpą prisistatymą, tai tada pradėkime atsakinėti į klausimus.*

Visi. [linksis galvomis]

Moderatorius. *Tuomet priekime prie pirmo bendrinio klausimo. [šypsena] Kaip ir sakiau, jauskitės laisvai, išsakykite viską, ką galvojate, nesidrovėkite. Ok?*

Visi: [linksis]

Moderatorius. *Jūsų nuomone, koks turėtų būti idealus darbdavys-organizacija? Kokiais bruožais turėtų pasižymėti Jums ideali organizacija?*

B. *Pradėsiu aš tuomet: na man ideali organizacija yra ta, kuri nuolat auga ir pasiūlo galimybę kilti karjeros laiptais. Man žiauriai svarbus organizacijos potencialas augti ir tobulėti. O darbuotojas, tai čia aš?*

Moderatorius. *Ne ne, ne darbuotojas, o organizacija- darbdavys. Tai organizacija, kuri tau siūlo darbą.*

B. *Gerai, gerai supratau dabar. Nu tai tikrai svarbiausia yra tas, kad neužsistovėti vienoje vietoje, vienareikšmiškai galimybė augti. Tiek finansiškai tiek iš karjeros pusės, tiek intelektualiai. Ideali organizacija man turėtų norėti tave pastumti į priekį. [tyla]*

Moderatorius. *Supratau, o ką R. manai apie idealią organizaciją?*

R. *Tai irgi labai panašiai, tik dar, kad kur yra vertinamas darbuotojas... Ne ta organizacija, kur ten jai ne tik tarnauji, bet ir pats gauni kažką iš to darbo. Bet jo, svarbiausia, augimas ir tiek. Labai paprastai.*

Moderatorius. *Tai tiesiog augimas? Ar gerai supratau, tau organizacija, nesiūlanti galimybių kilti karjeros laiptais visai nepatiktų?*

R. *Tikrai tikrai ne, nes tada yra stagnacija ir degraduoti.*

D. *Aš tai dar ką pridėčiau, kad man žiauriai svarbu, kad darbdavys tau nuolat keltų iššūkius, kad kiekvieną dieną ne šiaip, kad ateini kažką veikti, o tikrai, va turi iššūkį ir kartu su darbu... oj, darbdaviu bandai jį įgyvendinti, o ne šiaip kad darbdavys tau kažką pasako, o tu tiesiog padarai.*

Tikrai, manau, kad darbas ir užduotys turi būti bendro nutarimo. Darbdavys turi būti tas asmuo, kuris apjungia visus darbuotojus, kolektyvą į vieną community ir kartu eina tam tikra viena kryptimi. Mano čia gal pagrindinis aspektas, kokia man turėtų būti ideali darbovietė ir ko tikrai norėčiau iš tobulo darbdavio.

Moderatorius. *Ačiū, o tau V.?*

V: Jo, man irgi... Nu... Dar svarbu ta synergium tarp darbdavio ir darbuotojo. Nu, kur darbdavys tikrai turi tam tikrą tikslą ir nu tikrai nori motyvuoti darbuotoją, kad jis norėtų tą tikslą pasiekti. Kažkaip kad tas darbuotojas norėtų ne tik ateiti ir ten nu pasėdėti, kad gauti tuos pinigus, bet norėtų tą tikslą siekti, įgyvendinti kažkaip. Ta prasme, tuos tikslus, kurie yra išskelti. [pauzė]

M. Jo, augimas tikrai labai svarbus ir tikslai... Noras siekti kartu su darbdaviu ir norėti ateiti į darbą dėl to, nes žinai, kad tu ten reikalingas ir tave vertins, tai čia ideali organizacija. Trumpai tariant... [pauzė]. Kažkaip drįsčiau pasakyti, kad netgi pinigai nėra svarbu, kiek svarbu ta pati bendra labai gera atmosfera su kolegom, su visais, bent jau man... Žinoma, mokymai ten ir panašūs dalykai irgi svarbu, ko niekas nepaminėjo, bet tas augimas per patį darbą nuolat keliant iššūkius, sprendžiant viską per patirtį, manau, yra svarbiausia. Būtų idealu norėt ateiti į darbą ir nenorėti greičiau išeiti.

Moderatorius. *Aha, labai ačiū. Matau, lipsti karjeros laiptais daugumai tikrai labai svarbu. Matau, VD. nori paprieštarauti kažką?*

VD. Jo, noriu pasakyti iš kitos pusės tą nuomonę... Pabandyčiau pažiūrėti iš darbdavio pusės, tai tikrai pasakysiu taip, visi darbuotojai, visų pirma, dirba tai tik už pinigus. Ir... ideali organizacija ta, kuri sugeba teisingai matyt, teisingai vertinti pastangas ir darbuotojų rezultatus ir teisingai jiems apmokėti už tai. Tai bus visada pagrindinis dalykas darbuotojui, ir ten, nu nežinau, ir ten ar galimybės ir ten geras kolektyvas, bet tau mokės mažai, jam vis tiek laikui bėgant ta organizacija netikus bus. Aš taip manau.

[tyla]

Moderatorius. *Supratau, ačiū labai už atsakymus. Tuomet priekime prie konkretnės klausimo dalies ir aš Jums išdalinsiu tokias lenteles, prašau, sužymėkite nuo vieno iki dešimt, kurie organizacijos siūlomi bruožai, įvairūs aspektai, kaip matote, Jums yra patraukliausi, ką vertinate geriausiai ir ką blogiausiai. Vienas – vertinu blogiausiai ir dešimt – vertinu geriausiai arba, kitaip sakant, yra svarbiausi, patraukliausi renkantis darbdavį. Tam turite kelias minutes. Kai tik baigsite, viską aptarsime, pažiūrėsime, kokia Jūsų nuomonė į vieną ar kitą aspektą. Ar gerai?*

Visi: *Taip, jo...*

Moderatorius. *Tai štai, čia Jums rašikliai, kas neturite, ir kai baigsite, prašau, pasakykite ir kartu pradėsime aptarimą. Galite pradėti.*

[tyla apie dvi min.]

Moderatorius. *Na va, matau visi užpildėte. Manau, tada galime aptarti, kokie visgi organizacijos bruožai svarbiausi renkantis darbdavį. Kas nori pradėti?*

M. *Galiu greitai apibūdinti.*

Moderatorius. *Puiku, ačiū.*

M. *Tai aš kaip svarbiausią pažymėjau prasmingas ir įdomus darbas ir dar laisvas darbo grafikas. Man asmeniškai, neįdomu sėdėti nuo aštuonių iki penkių... Norėtusi tą laiką planuoti pačiai, nors aišku, kažkokios ribos privalo būti. Na, o jei nesvarbiausi, tai gal pramogos... Nes pramogauti galiu ir ne tik su darbu. Ai tiesa, dar dešimt balų daviau santykiams su vadovu ir bendradarbiams, nes man tai sietina su pozityvia ta atmosfera.*

Moderatorius. *O kiek balų sulaukė darbas su užsieniečiais?*

M. *Penkis... Na tai svarbu, įdomu, bet tikrai nepakankama, kad rinktis organizaciją tarkim tik dėl tokio privalumo.*

Moderatorius. *Ačiū už nuomonės pasidalinimą. O kaip kiti sužymėjo?*

B. *Aš, pavyzdžiui, dešimt balų daviau neterminuotai darbo sutarčiai. Čia man tiesiogiai susiję su nuolatinio kilimu. Nes jei neterminuota darbo sutartis, tai tau kaip ir suteikia galimybę kilti. Man terminuota sutartis tai kaip koks limitas, nes nenorėsi dėti visų pastangų, o jei dar, tai aišku, draugiški santykiai su bendradarbiais ir vadovu, nes jei nesijauti laimingas darbe, galima sakyti, o praleidi ten didžiąją laiko dalį... Tai visad blogi santykiai nuotaiką gali sugadinti ne tik dienos, bet ir šiaip gyvenimą. Man bendradarbių palaikymas svarbu irgi, kaip ir prasmingas darbas turėtų nuolat žavinti, ištraukti iš tavęs kažką geriausio. Jei darbas nėra įdomus, tai labai sunku sulaukyti dėmesį ties vienu dalyku, kažkaip surišta ir vėl su kilimu...*

Moderatorius. *O jeigu mažiausiai patrauklūs bruožai?*

B. *Man tai pramogos... Iš vis toks dalykas neturėtų būti surištas su darbu... Aš tokias veiklas galėčiau rasti nuosavam gyvenime... O šiaip laisvas grafikas dar tai tik vidutiniškai svarbu, priklauso nuo to, ką veiki gyvenime....*

Moderatorius. *O darbas su užsieniečiais?*

B. *Ne, man nėra tiek labai svarbus. Svarbiausia stiprus kolektyvas, o ten ar būtų lietuviai ar užsieniečiai, tai kažkaip ne, nelabai kreipčiau dėmesį... Tai man tas aspektas, kad ten užsieniečiai dirba... Ne, tikrai nėra svarbus kažkaip. Aišku, gali būti kaip privalumas, bet nėra svarbu.*

R. *Aš tai vertinu dešimtuku pagyrimus, skatinimus ir galimybę kilti pareigose. Manau, kad tai labai susiję... Nes kai tave skatina tai ir nori kilti karjeros laiptais... Beje, kaip jau gal ir sakiau, tai man irgi pramogos nėra svarbios, neturi juk būti priverstas su kolektyvu leisti savo laisvalaikį, gali ir atskirai... Aišku, pritariu, kad darbas su užsieniečiais irgi nesvarbus, o svarbiausia stiprus kolektyvas, komanda ir geri vadovai. Kaip sakė V, tas synergium svarbiausia. Tai tiek.*

Moderatorius. *Aišku, ačiū labai. D?*

D. *Aha, ir aš turiu nuomonę šiaip tais klausimais. Tai aš dešimt skyriau tik laisvam darbo grafikui, nes aš studentas ir tikrai negaliu dirbti nuo aštuonių iki penkių. Ir šiaip, jei net nestudijuočiau, man labai svarbu laisvas darbo grafikas. Aš puikiai pažįstu save ir žinau, kada man labiausiai dirbasi ir nenoriu gaišti laiko, kai nesu produktyvus. Aišku, apmokami viršvalandžiai man labai svarbu, nes tai rodo kaip tave vertina darbe. Prasmingas darbas va irgi labai svarbu, nes vis tiek norisi kažkokį indėlį palikti, o ne šiaip... Jei dirbsi ir gausi daug pinigų, bet tas darbas nemielas, tai irgi blogai... [pauzė] Va, kaip kolega sakė, tai aš visiškai priešingai, man neterminuota darbo sutartis yra visiškai nesvarbu. Aš galiu išmokti kažką vienam darbe ir laisvai tas žinias persinešti į kitą darbą, tai man tikrai nesvarbi ta sutartis [galvoja] tai tokia mano nuomonė...*

V. *Jo, ir aš manau, kad prasmingas darbas labai svarbus. Man čia atrodo svarbiausia ir aukščiau už atlyginimą. O mažiausiai svarbu tai irgi pramogos ir socialinės veiklos... Laisvas darbo grafikas neatrodo aktualu kaip ir darbas su užsieniečiais. Man tai čia nėra kriterijus kažkoks, gali būti ir gali nebūti.*

Moderatorius. *Ačiū, o kaip VD galvoja?*

VD. *Aš galvoju priešingai, man atlyginimas ir bonusai yra svarbiausi, nors bonusai mokami tik kaip darbas kažkoks creativity. Juk už beleką nemoka, o už kažkokį rezultatą, tai man tas rezultatas yra svarbus, nes tada ir save kažkaip pushini. Man atrodo, kad žmonėms pinigai yra svarbiausias dalykas. Tau gali pasakyti, kad va laisvas grafikas, bet jei tu dirbsi kada nori, o gausi ten tūkstantį eurų, o jei sakytų nuo aštuonių iki penkių ir gausi du tūkstančius, tai aišku eitum ten kur nuo aštuonių iki penkių... Aš bent jau taip manau. Vis tiek tie pinigai svarbiau. O nesvarbiausia tai darbas su užsieniečiais, nebent tik pliusas, kad su kita kultūra susipažinti...*

Moderatorius. *Ačiū visiems už įdomias nuomones, labai gerai, kad nebijote išsakyti, ką galvojate. Dabar prieikime prie kito klausimo. Gerai?*

Visi: [linksi]

Moderatorius. *Prašau, pasakykite, kokios Jums asociacijos kyla pagalvojus apie darbą organizacijoje su kitokių pažiūrų, kultūrų, rasių, kalbos atstovais?*

M. *Man atrodo, kad tokia organizacija įdomi, nes vis tiek joje susipina daug kultūrų, kažkaip lyg gyventum Lietuvoje ar kažkur, bet dirbtum užsieny... Čia toks bendras pamąstymas, kad skamba patraukliai, nes ir apskritai, tokios organizacijos sukuria stiprios, turtingos organizacijos išpūdį. Tokia organizacija man, asmeniškai, dar atrodo stipri ekonomiškai, juk tokiai sukurti reikia labai daug pastangų, žinių, mokėti suvienyti darbuotojus iš skirtingų pasaulio šalių, turėti daug filialų, nes, paprastai, jų ir būna daug... Ir būnant tokioje organizacijoje kažkaip tikiu, kad daug ko išmokstama, galbūt tampa tolerantiškesnis, išmoksti kitų kalbų, sutinki įvairesnių žmonių, užmezgi pažintis, daugiau keliauji... Šiaip, iš šalies man atrodo labai įdomiai, prasmingai, nežinau kaip kitiems...*

Moderatorius. *Tuoj išgirsime, kaip kitiems [šypsena].*

B. *Jo, man tokia organizacija atrodo drąsi, vis tiek darbdavys turi nebijoti suburti žmones iš viso pasaulio, atrinkti geriausius... Kai ateini į tokią organizaciją vis tiek kažkaip supranti, kad būtent tas įvairumas ne vien žmonių, bet ir nuomonių atrodo labai patrauklus, darbdavys is not limited. Man asociacijos teigiamos, tokia organizacija neatbaidytų bent jau manęs... Aš pats visada gyvenau užsienyje, užaugau Amerikoje, o ten užsieniečių šiaip labai daug ir man visada būdavo labai įdomu su jais bendrauti, kaip bent jau aš prisimenu, tai patikdavo man visada, man būdavo smagu...*

R. *Man irgi iš karto atrodo, kad įdomu, nes pamatai, kaip kitų kultūrų atstovai suvokia darbą, kaip į jį žiūri... Atrodo, būtų įdomu sužinoti ir apie kitas šalis, pamatyti supratimų skirtumus, kad ir tas pats požiūris į darbą, terminų laikymąsi ir šiaip juk skirtingas atsakomybės jausmas skirtingų tautybių žmonių... Manau, tikrai, ir jis skiriasi... Kiek bendravau su užsieniečiais, tą tikrai pastebėjau, bet tikrai sakyčiau labiau į teigiamą pusę man tarpkultūrinė aplinka darbe, man atrodo patraukliai, asociacijos teigiamos.*

D. *O aš kaip tik galvoju, kad tos asociacijos skiriasi nuo darbo specifikos, tikrai manau, daug kas nuo darbo pobūdžio priklauso... Iš vis darbas su kitokiais žmonėmis gal net ir nereikalingas, jei darbas siejasi su medicina ar koks programavimas, kur vis tiek tu dirbi vienas ir viskas priklauso nuo darbo rezultatų ir tavo vieno žinių, kur esi atsakingas pats už save, tai tie užsieniečiai per didelės įtakos neturėtų... Žinoma, jei darbas labai kūrybinis, tai naudinga, bet vis tiek tos kultūros gali būti didelis trikdys, nes galiausiai prieiti vieną sprendimą yra sunku, visi mąsto skirtingai... Nors gal tos idėjos ir labai unikalios, bet jų priėmimas yra labai sudėtingas, kad visiems tiktų yra sunku. Tokia, manau, yra pagrindinė rizika, nes dirbti su įvairių tautybių žmonėmis sudėtinga, visi kitaip pastebi dalykus.*

Dirbti su užsieniečiais tikrai reikia labai mokėti... Tikrai manau, kad ta nuomonė priklauso nuo darbo, nuo kolektyvo, koks bus, ir nuo visko...

V. Nu man atrodo, kad jei tas kultūrų skirtumas yra tikrai toks reikšmingas, tai čia neigiamos asociacijos... Iš savo patirties su užsieniečiais, nu matau, kad tarkim yra kokia problema ir kai reikia ieškoti sprendimo, tai visiems tie sprendimai skirtingi ir nu niekas nesutaria... Pavyzdžiui, jei kokie musulmonai, tai su jais iš vis sunku susitarti, tie požiūriai tokie radikaliai skirtingi, tai man čia būtų minusas tokios organizacijos...

[šurmulys]

Moderatorius. Ačiū, įdomios įžvalgos, bet paklauskime, ką dar mano VD.

VD: Man tai pirmas klausimas, kuris atsiranda pagalvojus apie multikultūrinę organizaciją, tai iš kart kokia kalba šnekėsime. Jei ten angliškai, tai ok, bet vis tiek man dar kyla klausimas, kokie ten žmonės dirbs. Jei darbdavys man pasako, kad va ukrainiečiai, tai tikrai man asocijuojasi, kad va nenori mokėti pinigų tai samdos ukrainiečius. Nes užsieny, ten Ukrainoje ar ten Baltarusijoje yra pigesnė darbo jėga ir man susidaro neigiamas įspūdis apie tokias organizacijas. Bet šiaip, iš kitos pusės, yra ir įdomu, nes su lietuviais tai tu bet kur gali pabendrauti, o su užsieniečiais praleisti daugiau laiko būtų smagu irgi... Man tokia organizacija tiek teigiama tiek neigiama, labai priklauso nuo vadovų, šiaip neturiu vienos nuomonės tikrai.

Moderatorius. Labai ačiū už nuomones, bet dar vienas klausimas: kokiais, jūsų nuomone, bruožais pasižymi / turi pasižymėti multikultūriškos organizacijos?

B. Šiaip jo, kaip kolega pastebėjo, tikrai kartais atrodo, kad multikultūrinės organizacijos nori išnaudoti pigų labour... Tai šita prasme, tokia organizacija labai prasta. Šiaip realiai, aš kai renkuosi ir žiūriu sėkmingą organizaciją, man tikrai nesvarbu ar ji multikultūriška ar ne. Man nėra bruožų, kokiais ji išskirtinai turėtų pasižymėti... Man tada svarbesni kiti dalykai, o ne multikultūriškumas. Gal kolegos mano kitaip...

R. Galiu atsakyti į tą klausimą, kad man tokia organizacija turėtų būti labai didelė, pasižymėti dideliu darbuotojų skaičiumi. Jos turi daug ofisų, daug darbuotojų, tai tokia ir turėtų būti. Aišku, būna ir mažesnių multikultūrinių organizacijų, bet dauguma didelės. Beje, turėtų pasižymėti ne diskriminacija, žmonės turėtų būti tolerantiški. Tokia organizacija, trumpai sakant, man turėtų pasižymėti ir atrodo kaip quality organizacijos.

D. Iš tiesų vėl priklauso nuo įmonės, nes bent jau multikultūrinės tai tikrai turėtų būti apimančios visą pasaulį iš socialinės pusės irgi, labiau globalios. Tuo ir skiriasi nuo vienos tautos organizacijos. Pavyzdžiui, jei vienalytė organizacija sprendžia savo šalies socialines problemas ir galvoja kaip

išgelbėti vaiką, tai multikultūrinės kaip tik galvoja, kaip ne tą vieną vaiką kažkur išgelbėti, o viso pasaulio vaikus. Na, galvoja apie visą pasaulį. Multikultūrinės organizacijos pasižymi socialumu... Aišku, priklauso ir nuo to, kokie specialistai ten dirba, bet dažnai tokios organizacijos tikrai ieško visokių talentų, kur dirba su technologijoms ypač, bet tikrai netikiu, kad organizacijos turi multikultūrinę darbovietę vien tam, kad tik ją turėt, vis tiek, greičiausiai, ji buriama dėl tam tikro tikslo, nebent ten tikrai labai socialinė organizacija ir kovoja su kažkokiomis problemoms ir nori praplėsti akiratį... Bet šiaip tokios tikrai turėtų pasižymėti globaliu požiūriu...

M. Šiaip pritariu, tokios organizacijos tikrai turėtų pasižymėti iš socialinės atsakomybės pusės, jos tikrai turėtų būti daug didesnės ir turtingesnės nei šiaip mažos paprastos vienalytės organizacijos. Toks pastebėjimas, manau, tikrai svarbus multikultūrinės organizacijos požymis. Nežinau kaip kitaip pasakyti. Na gal dar turėtų būti turtingesnės, mokėti didesnius atlyginimus, siūlyti daugiau išvykų į užsienį, bet ir spręsti socialines problemas daug sparčiau nei kitokios...

V. Nu jo, neturiu šiaip daugiau kuo ir papildyti. Sutiksiu tikrai, ką sakė kiti, kažko naujo nepasakysiu...

VD. Man irgi tokia įmonė turėtų būti didelė, su daug žmonių, daug padalinių. Tokios organizacijos priežastys turėtų būti dvi: iš vienos pusės pigi darbo jėga, o iš kitos pusės, kad tiesiog mūsų šaly nėra tam tikro specialisto, kuris gali atlikti tam tikrą darbą. Tai va, tada žiūri į Ukrainą, kur yra tam tikri specialistai ir va iš ten juos ir ima. Tokiai organizacijai tai prideda daugiau solidumo.

Moderatorius. Ačiū už Jūsų visų nuomone, tuomet pereikime prie kitos diskusijos dalies, jei norite galite išgerti arbatos, truputį pailsėti ir po kelių minučių pradėsime vėl.

Visi: [įsipila arbatos]

[po penkių min.]

Moderatorius. Taigi, grįžtame prie temos, prie diskusijos. Aš norėčiau Jums iškelti dar vieną svarbų šios dienos klausimą. Tik pirmiausia norėčiau, kad kartu apsibrėžtume, kas yra multikultūriškumas šiame kontekste, ką laikysime multikultūriškumu ar kitaip sakant įvairiatautiškumu organizacijoje. Apibrėžimas būtų toks, kad multikultūriškumas organizacijoje tai sąveika su skirtingų tautybių, kalbų, rasų, religijų ar kitokių bruožų asmenimis darbo metu, kai šie tarpusavio skirtumai ir panašumai pasireiškia ir išryškėja per įvairias darbinės veiklas organizacijoje. Mūsų šiandienos tikslas išsiaiškinti Jūsų požiūrį į multikultūres organizacijas arba tokias oranizacijas, kuriose dirba daug kitokių kultūrų, subkultūrų žmonių. Dabar prieinama iš bendresnių klausimų į konkrečius. Ar kol kas visiems viskas aišku?

Visi: [linksi]

Moderatorius. *Tai kaip, Jūsų nuomone, multikultūrinės organizacijos yra vertinamos jaunų žmonių? Kodėl norėtumėte ar nenorėtumėte dirbti organizacijoje, kurios darbuotojai yra skirtingų tautybių?*

B. *Aš galiu atsakyti. Šiaip tikrai, gyvenam XXI a., ir jaunimas daugiau ar mažiau jau yra susidūręs su užsieniečiais, tai nemanau, kad juos gąsdina tokios organizacijos. Net jei gyveni tokioje Lietuvoje, kur nėra tų užsieniečių, bet nuo jauno amžiaus žaidžia visokius žaidimus, susirašinėja, tai tokios organizacijos jiems tikrai nėra oi kažkoks naujas dalykas... Tai jie žiūri paprastai, manau. O atsakant į antrą dalį, tai labiausiai norėčiau dirbti dėl skirtingų background'ų, kultūrų... Tikrai tiek neišmoktum su vietiniu kolektyvu ir tokia organizacija, va kaip sakė, siekia gal, manyčiau, daugiau pelno, todėl gal yra stipresnė. Man nepatiktų tik nebent dėl kalbos barjero, bet vis tiek, dabar visur yra reikalavimas anglų kalba, o mano anglų kalba stipri, tai tikrai nėra minusų. Ir kiti kalba gerai angliškai, tai nėra problemų susibendrauti su tais žmonėm. Aišku, trūkumas būtų jei yra tas language barrier, gal dėl to tik nenorėčiau.*

R. *Aš irgi galvoju panašiai, jaunimas tikrai gerai vertina tokias organizacijas, nes mes šiaip visi dabar daug keliaujam, mokomės užsieny, tai kažkaip atrodo įprasta aplinka. Daug įmonių tokių ir visi pratę prie užsieniečių... Ir tokios organizacijos jaunus žmones labai pritraukia dėl neformalių veiklų, kaip team build'ingas. Tikrai ir pati labiau norėčiau dirbti tokioje organizacijoje, nes ir va kalbą geriau išmoktum...*

Moderatorius. *O kaip tavo draugai, pažįstami, manai, vertina tokias organizacijas?*

R. *Gerai, tikrai. Noriai eina dirbti ir beveik visi mano draugai renkasi darbą būtent tose multikultūrinėse organizacijose, nes tokiose kompanijose daug labai galimybių kilti karjeros laiptais ir dėl to žmonės daug labiau patenkinti, ir tų sakykim "užklasinių" veiklų daug įdomių visokių, kurios pritraukia.*

D. *Aš ir vėl sakau, kad žiūrint iš kokios pusės pažiūrėsi. Dauguma jaunimo dabar nori puikuotis, kad va „koks aš tolerantiškas, koks aš jaunatviškas, naujoviškas, dirba va tokioje organizacijoje“, nors tų užsieniečių pažiūros jiems visiškai nerūpi. Tai čia žvelgiant iš negerosios pusės. Jeigu žvelgiant iš teigiamos pusės, tai tikrai jei manęs paklaustų kažkas, kur čia nori dirbti, nu ar kur tik lietuviai, ar kur užsieniečiai ir tikrai šitokį klausimą užduotų, tai atsakyčiau, kad tikrai, kur užsieniečiai. Bet tarkim jei mano darbas būtų toks, kur turėčiau visad pats priimti sprendimus, tai tikrai niekada nedirbčiau su tokiais žmonėm, kurie, pavyzdžiui, iš Azijos. Kinijoje žmonės per daug paklusnūs, nuolankūs, jiems pasakysi kažką ir šventa, bet tau reikia, kad jie tau padėtų, argumentuotų, veiktų aktyviai. Tai norėčiau dirbti su užsieniečiu tik tada, jei jį tikrai pažinočiau. Man tautybė nesvarbi, bet man svarbus žmogaus požiūris, komunikacija, o jei nepažįsti žmogaus, tai belieka vertinti pagal šalį. Man tikrai dar būtų plusas, nes gali susirasti naujų draugų, vis tiek daug šalių, daug žmonių, o*

va jei sugalvočiau keliauti, tikrai rastum, kur apsistoti, tas tai puiku. Bet ar norėčiau šiaip dirbti, tai priklausytų nuo mano darbo specifikos ir pareigų.

V. Nu aš kažką labai panašaus pasakysiu, kad jau nustebint jaunimą multikultūrinę įmone yra sunku. Nu ir tas jaunimas su užsieniečiais jau susidūręs per kompiuterius, universitetuose. Ir va, kaip sakė kolega, multikultūriškumas įmonei lyg prideda imidžo, todėl tikrai jaunimas žiūri teigiamai į tą visą reikalą. O ar aš norėčiau? Tai norėčiau, nes man visi tie ryšiai atrodo labai vertingi gyvenime, nors vis tiek žiūrėčiau su kokioms ten kultūroms dirbti tektų... [tyla]

Moderatorius. O kodėl nenorėtum?

V. Dėl kultūrų radikalaus nesutapimo, man nepatinka tie dideli skirtumai...

VD. Manau, jaunimui tikrai nėra jokio skirtumo multikultūrinė įmonė ar ne, nieko nebestebina. Nors aišku, priklauso nuo žmogaus ir stereotipų... Vieni sako, „oi nenoriu su rusais dirbti“, o kiti sako va, „kaip norėčiau su japonais padirbti“. Bet šiaip tikrai nenorėčiau dėl kalbos barjero, o jėgu jo nėra, tai man nėra svarbu, kaip jau sakiau, ar tas darbas su užsieniečiais ar ne. Man daug svarbiau kiti dalykai. O ar norėčiau... tai tik dėl pažinčių, kad va įdomu būtų kažką aplankyti... Bet tikrai man nesvarbu užsieniečiai.

M. Aš viskam pritariu, ką pasakė kolegos...

Moderatorius. Supratau, labai visiems ačiū už atsakymus. Ar galime eiti toliau?

Visi. [links]

Moderatorius. Tuomet iš multikultūrinės organizacijos vaizdinio, pereikime prie komandos vaizdinio. Iš didelės organizacijos bendruomenės į mažą būrelį. Pasakykite, jeigu lygintumėte multikultūrę ir vientautę komandą, kurioje dirbate: kuri jums asmeniškai būtų priimtinesnė ir kodėl?

M. Galiu atsakyti?

Moderatorius. Žinoma.

M. Tai man tada priklausytų nuo darbo pobūdžio irgi, kaip sakė D. Bet man priimtinesnis būtų variantas, kad dirbu komandoje su lietuviais, bet pačioje įmonėje daug užsieniečių. Vien dėl to bendruomeniškumo jausmo, bendra patirtis vis tiek. Aišku, nesakau, kad nenorėčiau dirbti su užsieniečiais vienoje komandoje – norėčiau, bet jeigu būtų galima rinktis, tai gal visgi rinkčiausi vis tiek vientautę. Kiek bendrauju su užsieniečiais, tai kartais išsiskiria požiūriai į problemų sprendimą ar situaciją, pavyzdžiui, jei aš sakyčiau, kad mūsų kažkoks darbo atidavimo terminas yra rytoj, o mano kolegai italui ten nerūpėtų ir jis vis tiek neskubėtų, tai būtų sudėtingiau. Bet čia priklauso nuo

žmogaus. Šiaip norėčiau labai dirbti tarp užsieniečių, bet bent jau svarbiausioms temoms, kur klysti ten negalima, kalbėti norėčiau lietuviškai.

B. Man irgi būtų priimtinesnė komanda iš vienos kultūros, vis tiek tas background'as vienodas. Aišku, priklausomai, koks tos komandos tikslas. Jei ji labai kūrybiška, tai aišku geriau multikultūrinė komanda, gal vis tiek atrastų kažko naujesnio, bet jiems tikrai būtų sunkiau sutarti dėl vieno direction, o bendrai žvelgiant vienalytė, aišku, kad lengvesnė.

Moderatorius. Tai į kurių visgi eitum, jei galėtum rinktis?

B. Nors sakau, kad vienalytė lengvesnė, vis tiek eičiau į multikultūrę, manau.

R. Ir aš eičiau į multikultūrę, nes tikrai tu kartais sprendi kažką ir nesusimąstai, kad kieno nors sprendimas geresnis, įdomesnis, o multikultūrinėje aplinkoje kūrybiškesni sprendimai.

Moderatorius. O kalbos barjeras neišgąsdintų?

R. Kitus tai gal išgąsdintų, bet manęs tai tikrai ne.

B. Nu ir aš galiu pasakyti dėl kalbos barjero, kad anglų kalba yra prioritetinga, tai užsieniečiai ar ne, vis tiek visi angliškai kalbėtų tai čia kaip ir ne problema.

D. Na man atrodo priešingai, aš eičiau į vientautę komandą, nes nu tu juk eini į darbą, kad kažkokį tikslą pasiekti, kažką nuveikti, o kai komandoje visi užsieniečiai ar kitokie, manau, efektyvumas tokios komandos iš karto krenta. Nebent tikrai yra socialinis darbas ar kūrybinis, bet vėlgi, jei čia reikia sukurti kažką, pavyzdžiui, lietuviams, kokį nors produktą, tai su multikultūrine komanda gali labai prašauti, nes jie vis tiek nežinos, ko reikia, kas jiems tinka. O jeigu darbuotojai yra profesionalai ar kokie informatikai, pavyzdžiui, kaip aš, tai visiškai nesvarbu, kokia komanda. Nes nu tai konkrečiai einama dėl darbo, nebent tu dar esi besimokantis, nepatyręs, tai tikrai tuomet su užsieniečiais smagu, bet jei profesionalas, dirbi savarankiškai, tai tikrai geriau su vientaute komanda.

V. Man irgi vienalytė komanda yra stabilesnė, ir ta energija, tas synergium yra daug stipresnis. Tikrai daugeliu atveju rinkčiausi darbą su savos tautos atstovais. Gal nebent būtų kažkoks specifinis darbas, kuris reikalauja nu kažkioko nestandartinio požiūrio, ko nesugalvotų lietuviai, o kažkoks užsienietis sugalvotų, tada tai taip... Bet iš kitų aspektų, man komandos su vienos tautybės atstovais atrodo daug stabilesnės.

VD. Pritarčiau prieš tai sakiusiems kolegoms, man irgi grupė, sakykim taip, iš vienos tautybės labiau patiktų. Tikrai daugiau šansų, kad charakteriai labiau sutaps, tradicijos vienos ir pan., tai tikrai tikslo siekiant geriau vienatautė. Ir aš visiškai nesutiksiu, kad jei darbas kūrybinis tai užsienietis kažką

sugalvos, ko mat lietuvis nesugalvos. Nesąmonė, nes čia ne nuo tautybės priklauso, ką tas žmogus sugalvos [petraukimas]

D. Čia nuo tautybės priklauso, nuo jų požiūrio, tarkim jei dirba lietuviai ir ateina užsienietis, tai jis juk turi kitokį požiūrį į pasaulį ir tai gali būti vertinga, tai tam tikras šansas, kad bus geresnės idėjos.

VD. Tai gali ateiti ir kitas lietuvis ir pademonstruoti savo požiūrį išskirtinį.

D. Taip, bet manau, net statistiškai žvelgiant daugiau kūrybingesnių idėjų bus multikultūrinėje komandoje nei vienalytėje.

VD. Bet gali ateiti ir užsienietis, kuris nenorės išsiskirti ir nebendraus ir nieko nesakys ten.

D. Nu jo, čia priklauso nuo žmogaus ir situacijos, bet vis tiek manau, kad multikultūrinė komanda sukurs unikalesnę idėją, nes jei vienas koks amerikietis, kitas lietuvis, kitas dar kokios tautybės ir jie sujungę savo žinias, patirtį tikrai sukurs kažką unikalaus. Tikrai manau, kad teoriškai bent jau kūrybiškesni.

Moderatorius. Na gerai, ačiū už nuomones, nors kilo mažas ginčas, bet labai puiku, jog diskutuojate ir įsitraukiate, bet turiu dar vieną klausimą. Šį kart klausimas vėl bus su lentele, kurią turėsite užpildyti. [daliniu lenteles] Jūsų paprašysiu įvertinti, kokie bruožai labiausiai asocijuojasi su multikultūrine darbo aplinka. Jei kils klausimų, jei neaišku, būtinai klauskite. Apgalvokite atsakymus ir juos tuoj pat aptarsime. Ar gerai?

Visi: Taip, aha, jo...

[tyla dvi min.]

Moderatorius. Na, matau, jau galime kalbėti, tai darysime tą patį, ką ir prieš tai - aptarsime savo pasirinkimus ir vertinimus. Ar galime pradėti?

Visi: [linksi]

Moderatorius. Tai pradėk B.

B: Ok, visiškai sutinku, kad neskatina diskriminacijos ir išnaudojimo, nes jei yra tarptautinis kolektyvas, tai reiškia, kad vadovas neatsižvelgia į race ir nori sukurti saugią aplinką. Visiškai sutinku dėl kalbų mokymosi.

Moderatorius. O jeigu visi kalba angliškai, ar vis tiek norėtum mokytis kitų kalbų?

B: [galvoja] Nežinau, priklauso nuo įmonės tada... Tarkim, jei mes dirbam su angliais, bet bendradarbiaujam su rusais kokiais, tai motyvuotų mokytis rusų ar ukrainiečių kalbas. Priklauso

šiai nuo situacijos, bet kalbų mokymasis vis tiek motyvuojantis. O sutikau tai dėl chaotiškos darbo aplinkos kažkaip... Ir tiek.

Moderatorius. Ačiū. O R?

R. Man tikrai su tarptautinėms galimybėms asocijuojasi iš kart, kūrybiniu mąstymu ir kalbų mokymosi. Man visada su tuo asocijuojasi, nes jei tai globalus produktas, tai tikrai tave gali išsiųsti kitur dirbti, o kūrybiškumas tai kaip ir kalbėjome, kad sunkiai atsiejamas nuo multikultūriškumo kaip ir noras mokytis kalbų... Nesutinku tik su diskriminacija, nemanau, kad ten kažkas kažką diskriminuoja, nes žmonės juk samdomi dėl savo gebėjimų, o ne tautybės.

D. Na ir aš iš ties nepasirinkau nieko, kad labai sutinku ar nesutinku, bet jei žiūrint bendrai, tai chaotiška darbo sistema man tikrai atsispindi, nors gal tai ne visada priklauso nuo tautybės, bet jei skirtingi temperamentai, skirtingai suvokia darbą, turi kitokią patirtį, tai aišku, tai bus kažkiek chaotiška, nes visi reaguoja skirtingai, kad ir į tą pačią kritiką. O dar labai nesutinku, kad adaptuotis sunkiau tokioje įmonėje. Kaip tik manau, kad tokioje įmonėje daugiau skiriama dėmesio, kad žmonėms būtų lengviau adaptuotis, tam sukuriamos sąlygos, priešingai nei nemultikultūrije organizacijoje. Be to, ir diskriminacija, manau, pasitaikantis atvejis, ypač jei darbuotojai dar besivystantys jauni žmonės, tai jie tikrai bus linkę diskriminuoti ir tai dar ilgai liks... O šiaip, kaip ir minėjau, viskas priklauso nuo įmonės.

V. Na aš irgi sutinku su chaotiška darbo sistema, man tikrai asocijuojasi su multikultūrine darbo aplinka. Dar išnaudojimas darbe man labai toks parodomasis aspektas kaip ir diskriminacija... Ir tos adaptavimosi sąlygos. Na su šitais aspektais aš greičiausiai sutinku ir kažkaip man atrodo, kad yra šitai dėl užsieniečių, vis tiek tos skirtingos kultūros ir sunku joms visom sutarti. Todėl nesutinku dar su tarptautinėms galimybėms.

VD. O aš kaip tik su daug kuom sutinku. Sakykim taip: iš įdomesniu dalykų aš sutinku, kad vadovo požiūris lankstus, bet visiškai nesutinku, kad ten lengva adaptuotis. Nors ir stengiasi padaryti geras adaptavimosi sąlygas, bet tai visiškai nepanaikina diskriminacijos. Kaip ir visur yra ofisai ir žmonės, kurie nori vieni kitus apšnekėti, o va užsienietis tam yra puiki galimybė. Negražu, bet tikrai manau, kad taip yra. Na dar sutinku, kad skatina ir akcentuoja kalbų mokytis, net ir tuo paprastuoju būdu, kai eini juk su kažkuo parūkyti, paprašai prisidegti ir tas va pasako „ačiū“ sava kalba, va tas kažko išmokina, paskui prisimeni. Va tokiais mažais dalykais daug kas kitų kalbų ir išmoksta. Ir tikrai sutinku dėl chaotiškos sistemos, man tikrai irgi taip atrodo dėl tų visų skirtingų charakterių.

M. Pritariu, ir aš linkusi manyti, kad chaotiška darbo sistema šiek tiek vis tiek vyrauja, bet gal ne tiek dėl pačių charakterių, kaip čia sakė kolegos, kiek dėl apskritai to įtikimo visiems darbuotojams, kas yra sunku, pavyzdžiui, dėl skirtingo maisto pageidavimo pietų metu, skirtingos religijos, švenčių.

Manau, vis tiek tai sukuria kažkokią painiavą ar sumaištį, kai daug užsieniečių ir visi skirtingi. Kad ir tie patys dovanų rinkimai... Vienai kultūrai kažkas gali būti geras ir sėkmę nešantis daiktas, o kitai mat blogo linkintis. Reikia labai daug išmanyti ir tas sukuria kažkokį chaosą, bijai kažko neįžeisti, gal kartais net įtampa galėtų būti... Dėl diskriminacijos ir adaptavimosi sąlygų... Tai tikiu, kad gal visai būna, nes vis tiek visi dažnai vadovaujasi stereotipais norim to ar ne, bent jau iš mano patirties su užsieniečiais taip atsiskleidė. Tai su tuo labiau sutinku nei nesutinku. Tai tiek.

Moderatorius. Tai labai ačiū, Jūsų visų nuomonės labai įdomios, labai svarbios, bet dar ne pabaiga ir turėsite dar vieną klausimėlį prieš apibendrinimą. Paprašysiu Jūsų visų užpildyti štai šitą lentelę [daliniu] ir klausimas, į kurį norėčiau, kad atsakytumėte galbūt pasirodys ilgas ar komplikotas, tai jeigu kils neaiškumų, iš karto sakykite, paaiškinsiu. Tai klausimas yra - „Kaip galvojate, per kokias organizacijoje vykdomas darbinės veiklas ryškiausiai pasireiškia sąveika su užsieniečiais? Kokios darbinės veiklos galimai padėtų kurti pozityvius tarpusavio santykius su užsieniečiais ir suteiktų teigiamų emocijų, o kurios sąlygotų neigiamus įspūdžius?“

Norėčiau prieš pildant tik paklausti, ar tikrai visi supratote klausimą, ar aišku kaip užpildyti?

Visi. [linksi]

[tyla]

Moderatorius. Kol pildote dar priminsiu, kad galvoje turėkite multikultūrinę organizaciją: per kokias darbinės veiklas būtent su kitomis kultūromis pasireiškia pozityvi sąveika, ir Jūsų nuomone, per kokias veiklas kyla daugiausiai nesutarimų, neigiamų patirčių...

[tyla]

[po trijų min.]

B. Jau, manau, kad galime atsakinėti? Ar dar ne?

Moderatorius. Ar visi jau baigėte?

Visi. *Taip, aha...*

Moderatorius. Tai pradėkime nuo tavęs B. Tai pakomentuok, prašau, kokios visgi darbinės veiklos, tavo nuomone, sukurtų daugiausiai teigiamų emocijų, kuriant ryšius su užsieniečiais ir gerą atmosferą darbe, o kurios galimai kaip tik sąlygotų neigiamus įspūdžius. Kaip galvoji? Pasidalink savo pastabėjimais, nuomone.

B. Nežinau, man tas kitataučio aspektas visai nebuvo svarbus sprendžiant, kodėl man būtų smagu su bendradarbiu ir dėl to pateikiau, kad daugelis dalykų man buvo nei patinka nei nepatinka. Nors iš tų

visų veiklų, tai labiausiai pozityviai atrodo susitikimai pertraukų metu, nes tai tiesiog nugręžia tave nuo darbo, tiesiog atsipalaiduoja ir gali pabendrauti asmeniškai in personal level, o ne šiaip. Aišku, ir tos iniciatyvos, tos bendros kūrybinės idėjos lyg judina link to pačio tikslo, kažkaip motyvuoja bendrauti, tai manau, gali būti benefical. Aišku su kuo dar sutikau tai tie visi komandiniai ir šiaip renginiai, nes manau, jie tam ir skirti, kad stiprintum santykius su bendradarbiais ir nesvarbu, ar jie užsieniečiai ar ne.

R. Na o aš neutraliai daug ką įvertinau, tik dėl tų susitikimų pozityviausiai įvertinau, nes tikrai su užsieniečiais smagiau būna, nei šiaip su lietuviais. Na tada susirinkimai ir seminarai, nes tai tikrai labai geras dalykas generuoti naujas idėjas. Na dar komandiruotės man privalumas, nes tokiu būdu gali kilti, kaip ir sakiau, vėlgi naujų idėjų, tvirtėja santykiai, suvokimas vienas kito.

D. Man irgi viskas labai panašiai, bet jei klaustum, kas labiausiai krito į akį – tai tikrai tos bendros vykdomos savanorystės ir akcijos. Nes tikrai jei vykdai kažkokią akciją su užsieniečiais tai ji bus daug labiau globali ir apims visą pasaulį, o ne tik Lietuvą. Ir jeigu tu tai vykdai su užsieniečiais, tai jie, vadinasi, susiduria irgi su toms pačioms problemoms, jos kažkaip apjungia. Tada gelbsti ne Lietuvos vaikus, o viso pasaulio vaikus. Kiekviena kultūra tas problemas sprendžia kitaip ir tu gali atrasti tą vieną tinkamiausią būdą. [galvoja]

Moderatorius. O kas labiausiai nepatiktų?

D. Labiausiai nei patiktų nei nepatiktų, tai jei būtų epizodinio darbo su užsieniečiais, nes vis tiek kartais jis yra įdomus, bet jei to kontakto būna per dažnai, tai galbūt ne, bet vėlgi priklauso nuo užsieniečio, nes būna gal su vienu dirbi, bet jo kaip ir nematai, bet yra ir tokių, su kuriais tikrai nenori dirbti... Aišku, čia priklauso nuo žmogaus. O jei kiti aspektai, tai tikrai nėra nei vieno, kad nepatiktų, pas mane visi daugiau ar mažiau patinka, nes tikrai atrodo smagu.

V. Nu o man vienintelis, kuris tikrai patinka, tai nebent susitikimas pertraukų ir pietų metu. Nu man čia atrodo geriausias būdas susibendrauti su užsieniečiu, nes tai tas momentas, kai gali pasišnekėti su žmogum neklausant kitų, pavyzdžiui, kaip būna kokiam dideliam kolektyve. Va, man čia tikriausiai geriausias būdas užmegst tą ryšį su kitu žmogum. O kad visiškai kas nepatinka, tai nėra tokio. Nu, bet kad labiau nepatinka nei patinka tai tas nuolatinis darbas su jais. Man vien dėl to „nuolatinis“ jis ir nepatinka, nes yra nepertraukiamas. O komandos stiprinimo renginiai ir mokymai tai tikrai va nepatinka, nes atsiranda, manau, tie nuolatiniai ginčai, nesutarimai, vieniems vienas patinka, kitiems nepatinka... Tai va taip.

VD. Pas mane, praktiškai, irgi viskas labiau patinka nei nepatinka, bet labiausiai patinka tai, kas nėra tiesiogiai susiję su darbu, o kas susiję tai nelabai. Tos visos komandiruotės, pertraukos, kur grubiai tariant, tokiu metu tu gali atsipalaiduoti su žmogumi, pabendrauti neformaliai – visa tai

patinka. Nepatinka tai tikrai epizodinis darbas, tas man atrodo prastai, nes tarkim jei dirbi su koku žmogumi iš Uzbekistano, tai dirbti su juo reikia visada, nes tada tu pripranti ir dirbi normaliai, o jei tik epizodiškai kažką, tai tada tikrai nieko neišeis, nes prie tokių žmonių reikia priprasti, prie jų kultūros. Pavyzdžiui, kaip azijietis koks nemoka sakyti „ne“, tu jo paprašysi kažką padaryti, jis tau niekada nepasakys, kad „ne“, o tu lauksi ir vis tiek jis nepadarys. Tai va prie tokių dalykų tikrai reikia priprasti, o jei darysi tai retai, tai tikrai nieko nepavyks.

M. Šiaip pritariu, kad prie kultūrų reikia priprasti, geras kolegos pastebėjimas. Nes kai dirbi epizodiškai tai neišmoksti iki galo ir gali klysti bendraujant, o kai dirbi pastoviai, tai kažkaip jau perpranti tuos žmones, jų požiūrį ir tampa lengviau. Gal tikrai tada geriau arba dirbti nuolatos, arba nedirbti su jais iš viso [galvoja]... Bet kalbant apie lentelę, tai man irgi atrodo, kad visos tos kūrybinės veiklos yra svarbiausios ir pozityviausios. Visos akcijos, susitikimai per pertraukas tai kaip savotiškas atsitraukimas nuo darbo ir pasinėrimas, įsigilinimas į kitą žmogų, jo kultūrą ne tik iš darbines, bet ir iš asmeninės pusės turbūt, atrodo šitaip. Daugelis užsieniečių gal mažai netgi turi draugų, tai čia ir būtų vienas iš būdų užmegzti draugystes, o ne tik darbinius santykius. Nors sakyčiau, gal kartais, kad nuolatinis darbas labiau vargintų, nei gelbėtų, bet ir epizodinis tada gal ne išeitis, bet nepaisant to, vis tiek daug labiau patinka nei nepatinka, nes pajvairina darbą, nebelieka monotonijos. Daugiau tai net nežinau kaip pakomentuoti...

Moderatorius. Puiku, ačiū už atsakymus. Gerai, kad vienas kitą papildot, pasidalinat apmąstymais. Tai dabar bus visiems užduotėlė pagaliau viską, ką šitiek laiko kalbėjome, beveik visą valandą, apibendrinti ir priimti vieningą nuomonę, kaip visgi yra su tom multikultūrinėm organizacijom. Ar jos visgi matomos ir suprantamos kaip privalumas, ar visgi ne. Tai iš ties svarbi dalis, tai dar kartelį visi susikaupkime ir pabandykite kartu atsakyti į klausimą, tai kokie visgi multikultūrinės organizacijos pagrindiniai trūkumai? Kokius juos matote? Apsiribokime dabar tik trūkumais, viską, ką šiandien girdėjome, apibendrinkime.

M. Na, turbūt pagrindinis trūkumas tai kultūrų skirtumai, kurie jei tikrai labai dideli, tai sukuria nemažai konfliktiškų situacijų, kaip pavyzdžiui, religijos, tradicijų skirtumai... Tokioje organizacijoje, kurioje visi labai skirtingi, netgi sunkiau, manau, susirasti tikrų draugų, dažniausiai vistiek visi buriasi į kažkokias grupeles, bendrauja su savais.

B. Kąžinau, manau, kad čia priklauso nuo asmeninio patyrimo su užsieniečiais. Mano asmeninis experience'as labai pozityvus, tai man tokių trūkumų nesimato. Man kažkaip daugiau plusų, tikrai, viskas normaliai. [galvoja] Gal tikrai nebent tie kultūrų skirtumai, bet kiek manau, tai trūkumai čia nuo žmogaus, o ne nuo kultūros priklauso. Man dar taip nebuvo, kad kažkoks užsienietis kažko nepadare ar padarė ir taip apsunokino man gyvenimą, tai tikrai nemanau, kad čia nuo to priklauso

organizacijos trūkumai. Man tik vienintelis gal tas trūkumas, tai tas barjeras komunikacijoje, kaip ir sakė M. Tai dėl kalbos nebent, bet tos stipriosios organizacijos į tai atsižvelgia ir kai ieško tų specialistų, darbuotojų tai anglų kalba yra numeris vienas tai ir tas susibendravimas netgi nėra toks sudėtingas.

R. Man trūkumas tai irgi tas kardinalus kultūrų skirtumas, kad visi skirtingai supranta pasaulį. Ne dėl to, kad jų asmenybė skiriasi, bet kad tikrai užaugo skirtingose valstybėse, nes vis tiek yra tam tikri dėsningumai, kaip kažkas kažką galvos, įvairūs skirtingi įstatymai ir pan.

Moderatorius. Tai turime dabar kelis pagrindinius trūkumus: kalbos barjeras, kultūrų skirtumai, kas dar?

D. Manau, kad suvaldžius tuos kultūrų skirtumus, galima tikrai gauti labai gerą rezultatą, tai čia nėra trūkumas, čia grėsmės. Didesnės tos grėsmės, tai man ta pati diskriminacija, nesutarimai tarp žmonių. Tiesiog tas bendras bendrumas gali nepasisiekti ir tai gali sukliudyti darbui, ir jei niekas nesuderins to vidinio mikroklimato, tai tikrai visa tai atsižvelgs ir į darbo kokybę. Manau, kad trūkumų nėra, jei tu juos gerai suvaldai.

V. Man tai nu va irgi, atrodo, tai tas ryšis, nes nu jei jo nepavyksta sukurti ir padaryti tarp tų multikultūrinių žmonių, tai tikrai viskas gali išaugti į problemą, o jei pavyksta suvaldyti, tai gali išaugti į labai gerą įmonę. Čia ne visada trūkumas, tai šiaip pritariu.

VD. Aš priešingai, nesutikčiau su kolegom, kad sako, jog multikultūrinės aplinkos nesuvaldymas yra grėsmė tik, o ne trūkumas. Man tai čia trūkumas, nes tikrai yra skirtingų tautybių žmonių ir jų skirtingi požiūriai į darbą – kaip dirba japonas ar kaip dirba koks kazachas tai čia visiškai skirtingas supratimas, skirtingas požiūris į darbą. Vienas gal sakys, kad padarys, bet iš tikro nepadarys, o kitas gal padarys tik tada, kol jam neįspirsi. Tai čia tokios tikrai grėsmės.

Moderatorius. Supratau, tai ar galiu sakyti, kad pagrindinis trūkumas, kurį beveik visi paminėjote, visgi galimai yra tie kultūrų skirtumai?

Visi: [linksi]

Moderatorius. O kokius tada pagrindinius multikultūrinės organizacijos privalumus matote? Apibendrinkime ir šitą.

B. Nežinau, stiprus vadovas. Nes jei į organizaciją ateina kitų kultūrų darbuotojai, tai pati organizacija irgi turi turėti kažkokią kultūrą nuleista iš viršaus, iš to pačio vadovo. Tai jis tikisi pritraukti tuos darbuotojus, kurie matė pasaulį kitaip ir sukuria tuos kitokius požiūrius ir taip jie turi... Kaip tenai, ne trūkumai, bet jie išmokę dirbti vienaip ar kitaip, tai tas vadovas privalo mokėt sukurti vieningą sistemą, suvienyti žmones, padėti prisitaikyti prie tos sistemos ir tuos geriausius

požiūrius atrasti, panaudoti. Tai tokia organizacija sujungia tokius požiūrius dėl kažko įdomesnio, geresnio. Tai žinai, tokios organizacijos pagrindinis privalumas yra stipri valdžia. Pasižiūrint netgi pasauliniu mastu, tai geriausios kompanijos tikrai nėra nacionalinės, visos jos multikultūrinės, tokios nemonotoninės, pripratusios prie įvairių žmonių, specialistų.

R. Man privalumas tai tas galėjimas mokytis vieniems iš kitų...

Moderatorius. Tai privalumai labiau žvelgiant iš vidinės, asmeninės pusės?

R. Jo, man tai jo. Toks gal selfish požiūris, bet tikrai tas kalbų išmokimas, tas bendravimas nuolatinis, kažkaip teigiamai atrodo. Ir tos idėjos, kai visos suburiamos, tikrai gimsta geresnių dalykų nei vienalytėse organizacijose, ypač kai yra kūrybinės užduotys.

D. Man irgi pagrindiniai plusai ar tie privalumai panašiai atrodo, bet žvelgiant iš organizacijos pusės, tai jos visos turi daugiau pasirinkimo pritraukiant darbuotoją, jį renkantis, nei vienos kultūros įmonės. Jie gali rinktis ne tik lietuvius, bet ir žmones iš viso pasaulio, o nacionalinės įmonės, tai vis tiek renkasi visada lietuvius tada. Tokiai organizacijai atsiveria žymiai daugiau galimybių, ypač kai reikia tam tikrų specialistų, profesionalų... Kaip ir minėjome, kai yra koks kūrybinis darbas, tu į jį gali iš visų pusių pažiūrėti, priimti tam tikrus geresnius sprendimus. Nes jei yra dešimt vienodų darbuotojų tai jie visi kartu ir priims kažkokį vieną sprendimą, o tos multikultūrinės organizacijos, kuriose, pavyzdžiui, dirba žmonės iš dešimt skirtingų šalių, turi skirtingas patirtis ir jas gali apjungti ir tada gimsta nauji sprendimai. Tai tokios įmonės priima globalesnius, geresnius sprendimus.

V. Man irgi lygiai taip pat atrodo, nekalbėsiu iš vadovo perspektyvos, bet iš asmeninės pusės. Nu man vistiek tas asmeninis tobulėjimas, tas pasaulėžiūros praplėtimas yra svarbiausia. Ta galimybė turėti kažkokį pažįstamą žmogų užsienyje nu man tikrai vertybė, tikrai labai svarbu. Man, kaip žmogui mėgstančiam keliauti, turėti žmogų, pažįstamą užsienyje, kurį galiu aplankyti, man yra tikrai didžiausias plusas.

Moderatorius. Kaip pastebėjau, vyraujanti tendencija yra grynai paremta asmeniniu tobulėjimu. Visi privalumai yra sietini su vidiniais dalykais. [šypsena]

VD. Nu jo, todėl aš tik iš vidinės įmonės pusės pažiūrėsiu, kad labai realus tokios įmonės privalumas yra didesnis ryšių bagažas, kai yra daug žmonių iš kitų šalių ir tarkim pas tave kažkokia problema Švedijoje, tai yra kažkoks darbuotojas, kuris gali padėti tą problemą sutvarkyti... Vien pažįstamas užsienietis įmonei jau privalumas, nes jie gali išspręsti problemą susijusią su darbu. Ir aišku, jei ten koks dešimt skirtingų kalbų įmonėje ir ten jei kokia fūra kažkur sustojo, tai tu laisvai gali pašaukti kolegą, kuris tau padės susitvarkyti, susikalbėti su žmogumi. Tai man čia toks neoficialus pagrindinis tokios organizacijos plusas.

M. Na, jei man reikia papildyti, tai net nežinau kuom, man asmeniškai irgi svarbiausias plusas tai vidinis tobulėjimas, pažintys... Daugiau nežinau net kuom papildyti nauju...

Moderatorius. Na ką gi, ačiū labai. Dabar liko paskutinis klausimas į kurį stengsimės vėl atsakyti kartu, tiksliau Jus. Tai lyginant su kitais organizacijos bruožais (prestižu, įvertinimais, jos matomumu visuomenėje) ar multikultūriškumas visgi yra svarbus ir teigiamas bruožas renkantis darbdavį?

D. Manau, kad niekas tikrai nepaprieštaraus, jog tai yra privalumas, bet ne visada... Šiaip bendrai žiūrint tai privalumas, bet jei detaliau analizuoti, tuomet priklauso nuo situacijos, nuo daug smulkių detalių... Tačiau dauguma atveju taip.

VD. Nu žiūrint su kuo mes lyginam, kas mums svarbiau, ar laisvas darbo grafikas, ar atlyginimas ar, nežinau, lokacija kokia, ar tie užsieniečiai įmonėje. Tai man tikrai tada užsieniečiai paskutinėje vietoje.

D. Na jei turi būti bendras sprendimas ir nelendant jau atgal į tas detales, tai man atrodo, kad ne taip supratai. Jei tau, pavyzdžiui, reikėtų rinktis įmonę su vien lietuviais ar su užsieniečiais, tai kurią rinktumėisi?

VD. Man nesvarbu.

D. Nu tai va, Monika tokios išvados turbūt ir nori prieiti.

Moderatorius. Na išvadas Jus man pasakykite, tai kaip yra visgi?

D. Tai multikultūriškumas nėra esminis dalykas, bet nemaišo...

VD. Nemaišo, bet nereiškia, kad ir padeda... Vertinu panašiai kaip vientautę.

D. Pritariu.

Moderatorius. O kaip kiti galvoja?

V. Na čia toks klausimas sudėtingas... Pagal idėją turėtų būti kaip plusas vis dėlto, nu jei įmonėje gera harmonija, tai parodo ir stiprų vadovą, tai lyg ir privalumas...

M. Na, man irgi atrodo kaip privalumas, bet šiaip nebūtų pagrindinis kriterijus į kurį atsižvelgčiau. Multikultūrinėje organizacijoje man būtų įdomiau gal, bet vienodai gal abi organizacijas vertinčiau. Aš taip bent jau apibendrinčiau. Nei svarbus, nei ne svarbus. Neutralus.

Moderatorius. Tai galiu sakyti, kad tai privalumas, bet tikrai ne esminis organizacijos įvaizdį kuriantis, patraukiantis bruožas?

M. *Man tai ne.*

Moderatorius. *Dar B nepasakė savo nuomonės, kaip tu galvoji?*

B. *Jei žvelgčiau į dvi vienodas įmones ir viena tarkim multikultūriška, o kita ne? Kuri man svarbesnė?*

Moderatorius. *Na tarkim šitaip.*

B. *Tai tada ne, jokio skirtumo nėra. I guess, įmonė gali būti tikrai stipri ir be multiculturalism. Man neprideda tai jokio didelio įvaizdžio, bet gal dėmesį atkreipčiau.*

Moderatorius. *O kaip skaitote darbo skelbimus ar šiaip domitės, kas nors atkreipiate dėmesį ar tai multikultūrinė organizacija?*

Visi: *Ne, niekada...*

D. *Aš kartais pasižiūriu...*

R. *Ir aš neatkreipiu, bet jei man lieptų rinktis tarp vienalytės ar multikultūrinės organizacijos, tai greičiausiai rinkčiausi multikultūrinę, bet jei tai atsveria kitas savybes... Multikultūriškumas tikrai nėra minusas, bet ir ne didelis privalumas.*

Moderatorius. *Tai apibendrinant galime sakyti, kad tai yra tik papildomas plusas, bet ne esminis?*

Visi: *[pritariamai linksi], taip jo...*

Moderatorius. *Na tai ačiū tuomet labai visiems už dalyvavimą, labai smagu buvo Jūsų klausyti, labai įdomios nuomonės, labai man padėjote. Tuomet diskusija baigiam, visus klausimus atsakėte ir jau galime išjungti tą nelemtą diktofoną [juokas].*

4 priedas. III gr. diskusijos išrašas

Jaunimas (18-29 m.) neturintis tarpkultūrinės patirties ar turintis minimaliai (tik turistinių kelionių metu, trumpų išvykų ir pan.)

Dalyviai: Z. D. V. R. A. I. Moderatorius.

Moderatorius. *Sveiki, tai kaip laikotės? Matau, šiek tiek nedrąsus. Ar pasiruošę diskusijai?*

D. *Puikiai, įdomu, kaip čia viskas vyks.*

I. *Jo, tikiuosi būsiu naudingas.*

Moderatorius. *Visi esate labai naudingi ir reikalingi. Tai jei pasiruošę, gal galime tada ir pradėti?*

Visi: [linksi]

Moderatorius. *Tai aš Monika, būsiu šios diskusijos moderatorius ir šiandien kalbėsime tema „Potencialių darbuotojų požiūris į multikultūrę organizaciją“. Mūsų tikslas bus atsakyti į klausimus, kad išsiaiškintume Jūsų požiūrį į darbą multikultūroje įmonėje: tai tokia įmonė, kurioje dirba įvairių kultūrų, tautybių, įsitikinimų, papročių, kalbų ir pan. darbuotojai. Šiandien pakalbėsime tiek apie organizacijas, kuriose dirba įvairių kultūrų atstovai, tiek apie vienalytes, kuriose kalbama viena kalba ir kuriose dirba vienos kultūros atstovai. Turėsite progos padiskutuoti apie tokių įmonių privalumus ir trūkumus, kodėl jos patrauklios ir kodėl Jums nepatinka, aptarsime įvaizdį, matomumą visuomenėje. Tai trumpai tariant tiek. Sunku tikrai nebus, nebijokite kalbėti, svarbiausia, jauskitės laisvai ir sakykite viską, ką galvojate. Visi Jus būsite nuasmeninti ir konkretų asmenį galiausiai žinosiu tik aš viena pati, na ir aišku Jus tarpusavy. Viskas konfidencialu. Ar viskas gerai?*

Visi: [linki]

Z. *O kiek laiko truks?*

Moderatorius. *Diskusija truks virš valandos. Galite visi laisvai gerti arbatą, valgyti sausainius, bet susikaupkime. Prisistatykime, papasakokite apie savo patirtį, ką veikiate gyvenime. Beje, pasitikslinkiu, kiek žinau, nei vienas neturite patirties su užsieniečiais, neteko su jais nei dirbti, nei mokytis ar kitaip leisti ilgesnį laiką kartu? Teisingai?*

Visi: [linksi]

Moderatorius. *Na tai pradėkime pristatymus tada nuo Z. Gerai?*

Visi: [linksi]

Z: Sveiki tuomet, aš Z., man 23 m. šiuo metu dirbu lietuviškoje x įmonėje, užimu marketingo specialistės pareigas, dirbu su įvairiais maisto prekių ženklais. Na dar baigiau Rinkodaros studijas. Užsienyje gyvenusi nesu, taip pat niekad nevykau nei su programoms nei kitom kažkokioms iniciatyvoms į užsienį, tai patirties su užsieniečiais dar neturiu, bet turiu daug patirties su lietuviais [juokias].

V: Tai esu V., man 26 m., dirbu bioinžiniere. Dirbu x įmonėje, kuri gamina aukštos pridėtinės vertės kokybės produktus, t.y., produktus mokslams ir genų inžinerijai. Patirties dirbant su užsieniečiais ir apskritai irgi neturiu.

D. Aš D., dirbu aptarnavimo srityje x įmonėje, studijuojau statybos inžineriją. Iš esmės, kartais tenka susidurti su kitų ten kultūrų žmonėmis, bet tai trunka maksimum vieną minutę per visą darbo dieną. Jokios tiesioginės patirties su jais kaip ir kiti čia esantys neturiu.

I. Aš I., dirbu programuotoju, kaip čia... Draudimų kompanijoje, iš esmės. Niekad su užsieniečiais nebendravau, nežinau, kas tai yra.

R. Mano vardas R. ir man 23 m. aš studijuojau muziką, tai muzika dabar mano gyvenimas, groju smuiku. Šiuo metu niekur nedirbu, esu paskutiniam kurse, o ir su užsieniečiais ir kitų visai kultūrų žmonėmis dar kol kas neturiu patirties.

A. Labas. Aš A., dirbu lietuviškoje įmonėje x kaip administratorė-pardavėja, tokioje neįprastoje gal industrijoje su tabakais. Tai man 26 m., o patirties su užsieniečiais turiu labai minimaliai, nors mėgstu keliauti ir stengiuosi išvykti, kai tik yra galimybė, nors retai tokios pasitaiko [juokias].

Moderatorius. Kur buvai išvykęs paskutinį kartą?

A. Kelioms dienoms į Gdanską.

Moderatorius. Fainai. Na tai jei visi prisistatėme, galime pradėti nuo pirmo klausimo. Kas pirmas norės atsakyti, tas tegul ir pradeda, nesidrovėkite. Tai pirmas klausimas yra susietas su bendru vaizdiniu, kas yra idealus darbdavys-organizacija. Kokia Jums yra ideali darbovietė, įmonė?

V. Aš galiu paminėti, kad mūsų įmonė minima kaip viena iš TOP darbdavių, tai man asmeniškai, darbdavys turi rodyti dėmesį darbuotojui, jį turi aprūpinti ne tik geru atlyginimu, bet ir turi duoti naudą, suteikti įvairių tokių, kaip čia tokių... Bonusų.

R. Man tai turėtų būti tokia organizacija, kurioje turėtų būti daug dėmesio skiriama žmogaus socialinei gerovei, kad motyvacija būtų ne vien tik pinigine išraiška. Svarbu, kad būtų įdomus darbas, tik paskui atlyginimas...

Z. Man tai asmeniškai yra labai svarbu laisvė ir galimybė plėstis ir tobulėti įmonėje. Manau, jei žmogui yra suteikta galimybė save išreikšti, tai yra suteikta ir motyvacija augti ir tobulėti, ir pasilikti tokioje įmonėje. Aišku, man labai svarbu yra pinigai, nes visgi mes dirbam dėl pinigų, o daugiau tai... Turbūt pagarba savo darbuotojui. Na aš iš asmeninės patirties dar galiu pasakyti, kad man dar irgi svarbu pats darbas, jo prasmė. Galiu ten dirbti tą patį darbą už septynis šimtus, bet būsiu laiminga ir apsidžiaugsiu ten ryte, nei dirbsiu už tūkstantį ir būsiu susiraukus...

D. Šiaip greičiausiai, ko gero, tik pasikartosiu, ką jau sakė, kad svarbu galimybė tobulėti, tiek toje savo profesinėje srityje tiek už jos ribų, nes tai svarbu. Man taip pat, kaip ir sakė, labai svarbus piniginis uždarbis, o kuo jis geresnis tuo yra geriau. Gerai, kad būtų surastas balansas tarp gero atlygio ir darbo, kad būtų sąlygos geros. Ten jei man siūlytų darbą nuo aštuonių iki penkių ir būk ten apsikrovęs ten popieriais, tai sakyčiau „ne, ačiū, netenkina“.

I. Net nežinau, ką papildyti. Man irgi turėtų būti tikrai tarp visko balansas darbe. Tikrai nors turbūt pinigai svarbiausias dalykas darbe, bet, pavyzdžiui, esu girdėjęs įmonių, kurios seka laiką, bent jau iš programuotojų pusės, net ten kiek laiko į tualetą esi išėjęs, tai aš tikrai labai nenorėčiau tokios kontrolės, o norėčiau laisvo grafiko.

Z. Dar norėčiau pridurti, kad visada turi būti vis tiek darbe ta atlygio riba, yra tokia suma, kurios žemiau tu tikrai ten nedirbtum.

V. Aš tai manau, kad viskas turi būti proto ribose. Tie atlyginimai varijuoja, ir ten šimtas į vieną pusę ar į kitą tai juk nesvarbu.

A. Jo, adekvatus darbo krūvis ir atlyginimas atitinkamas tam krūviui yra svarbiausi reikalavimai. Padirbti kartais galima ir daug sunkiau, jei už tą krūvį bus atlyginta adekvačiai. Be to, dar svarbu teigiamas mikroklimatas ir karjeros galimybės.

Moderatorius. Ačiū. Nors kalba jau pakrypo apie pinigus ir įdomų darbą, bet dabar galėsime pagalvoti ir apie kitus aspektus. Paprašysiu užpildyti lentelę, kurioje skalėje nuo vieno iki dešimties turėsite sužymėti kiekvieno dalyko, organizacijų siūlomų naudų svarbumą [dalinu]. Vienas – visai nesvarbu ir dešimt – labai svarbu. Pamatysite, kad organizacijos visgi gali siūlyti daug visko, tik pabandykite atsirinkti, kokie dalykai, Jums asmeniškai, svarbiausi. Po minutės viską aptarsime. Klauskite, jei tik kažkas neaišku.

Visi: [linksis]

[po dviejų min.]

Moderatorius. *Na, turbūt jau visi padarėte ir galime eiti link lentelės aptarimo. Trumpai pakomentuokite, ką ir kodėl sužymėjote. Neapsistokime ilgai ties kiekvienu bruožu, o stenkimės išskirti pagrindinius, labiausiai pageidaujamus ir mažiausiai pageidaujamus su komentarais, gerai?*

A: *Tai žinoma. Aš kaip ir sakiau pradžioje, tai man labiausiai pageidaujamas ir turbūt vienintelis svarbiausias bruožas yra galimybė kilti pareigose, nes tada yra daugiau motyvacijos stengtis ir kažką daryti. Mažiausiai svarbu tai pramogos ir socialinės veiklos, nes jos gali būti laisvai atsiejamos nuo darbo ir dar plius man mažiau reikalingi ar nereikalingi iš vis tai pagyrimai, todėl, kad aš einu į darbą, tai yra ne gyvenimas, o darbas. Jeigu gaunu pagyrimų, vadinasi, kažkada gausiu ir papeikimų, nes kas nedirba – tas neklysta, kuo mažiau pagyrimų – tuo mažiau proporcingai ir proto pisimo. Jei jau skatinti, tai tada jau geriau per piniginę prizmę, nes čia vis dėl to darbas, dėl to ir susirinkom.*

R. *Aš priešingai, daug kur sužymėjau dešimt, tik labiausiai, na, blogiausiai įvertinau darbą su užsieniečiais, nes aš kaip ir tokia lietuvė ir ta mano anglų kalba tokia ech, ir man būtų labai sunku susikalbėti, nes aš realiai moku tik lietuvių kalbą. Pramogoms daviau dešimt balų, nes kai pramogauji su savo bendradarbiais ir jie tampa tavo draugais, tada, manau, vyksta daug geresnis darbas ir gal nebijai būti piktas vėliau ar paskui jie tave labiau supranta ir palieka tokia bendruomeniška erdvė, šeimos erdvė. Man, asmeniškai, tai būtų faina. Gal čia nuo įmonės priklausom, bet man tas įtraukimas patiktų. Dar daviau kitų dešimtukų, kaip atlyginimas ir pan., bet jau šiek tiek pakomentavau apie jį prieš tai.*

V. *Man tai vis dėl to svarbiausia yra bendravimas su kolegomis, nes vis tiek didžiąją dienos dalį būni darbe, todėl reikia palaikyti gerus santykius tai pat su kolegomis ir vadovais. Savirealizacija man dar asmeniškai labai svarbi. Aišku, reikia ir mokymų ir na norisi žinoti, kad kažkada pati pakilsiu pareigose. Mažiausiai svarbu iš tų visų tai puiki lokacija, nes pati dirbu ne puikioje lokacijoje, bet tai man neturi jokių trikdžių ar kažkokių nusistatymų prieš darbdavį.*

Z. *Laisvas darbo grafikas. Aš pažymėjau ties septyniais, bet jis tikrai nėra labiau svarbus nei septyni, nes kai I. sakė, ar kaip čia pasakyti, yra labai sunku susikoncentruoti, kažką daryti, nes pradėdi galvoti, kad skaičiuos, kol tu ten nueisi pasisioti... Tai čia yra absurdiška. O jeigu tu gali darbo metu pats paskirstyti darbo laiką ir tau palieka atsakomybę dėl to laiką sau, tai čia yra kaip ir toks įvertinimas, kad tavim pasitiki tuo pačiu. Taip, toliau yra neterminuota darbo sutartis ir aš ją vertinu kaip svarbų, nes kai tu žinai, kad tu gali kažką daugiau padaryti, tai čia yra kartu labai susieta su punktu „Realiai galimybė kilti pareigose“. Tai čia jie yra labai kartu susiję, nes kai tu turi galimybę ir tai yra neterminuota sutartis, tai turėsiu galimybę kilti, tai čia tau pačiam yra stimulus. Manau, jeigu sėdėsi ant terminuotos ir žinosi, kad tu ten atidirbsi tuos penkis mėnesius ir turėsi išeiti, tai tu pats dirbsi tiesiog tik ir dirbsi. Tada įdomus ir prasmingas darbas man yra svarbiausia, bonusai, priedai*

prie atlyginimo ir mokymai. Tai čia šitie punktai yra labai svarbu, jei nori jausti malonumą dirbant. Mažiausiai svarbu tai pramogos ir socialinės veiklos, nes iš savo patirties galiu sakyti, kad yra smagu, kad yra gerai kažką su kolegom veikti, bet tikrai, manau, kad su kolegom eiti į draugystes nėra pats geriausias kelias, reikia turėti kažkokią ribą.

D. Tiesa. Aš irgi panašius svarbiausius pasirinkau. Tai dešimtukai yra, kur tai apmokami viršvalandžiai, prasmingas darbas, reali galimybė kilti pareigose, o mažiausiai svarbu – puiki lokacija ir darbas su užsieniečiais ir ne todėl, kad aš turėčiau kažkokį nusistatymą, bet tiesiog iš esmės nelabai rūpi, kas bus, ta prasme, mano darbo aplinkoje. Kažkokių stereotipų ar kažko nesilaikau.

V. Aš manau, kad labai geras pastebėjimas, sutinku su šita nuomone, kad šiaip nesvarbu su kuo ten dirbsi.

Moderatorius. O kaip Ignas galvoja?

I: Man. Aš tai dešimtu pažymėjau draugiškus santykius su bendradarbiais, nes tikrai nebūtų smagu dirbti ten, kuri visi riejasi ir, aišku, dar galimybė kilti pareigose, kadangi būtent iš programuotojo pusės yra svarbu kilti pareigose, nes tu visą laiką kažko sieki. Dar devynetu pažymėjau įdomų ir prasmingą darbą, man tai atrodo svarbu, o mažiausiai svarbu tai dažni mokymai, nes iš tikro programuojant tie mokymai priklauso nuo to, koks darbas. Trejetu pažymėjau darbą su užsieniečiais, nes kaip ir D. pažymėjo, nėra svarbu su kuo dirbti. Man dar nesvarbu apmokami viršvalandžiai, aš net pats nežinau kodėl, gal kad pas mus iš vis nėra įprasta viršvalandžių dirbti.

Moderatorius. Ačiū labai už išsamius atsakymus, tada judėkime toliau. Kitas klausimas jau bus šiek tiek labiau sietinas su multikultūrinėm organizacijoms, vadinasi, su organizacijoms, kurių darbuotojai yra skirtingų kultūrų, kalbų, etinių grupių ar tautybių ar nuostatų. Tai pirmiausia noriu paklausti, kokios mintys kyla pagalvojus apie darbą organizacijoje, kurios darbuotojai įvairiausių kultūrų?

R. Pirmiausia pagalvoju, ar pavyks su visais susikalbėti ir ar visi tarpusavyje susibendruoja...

V. Tai iš tikrųjų aš norėčiau, aš neturiu tos patirties, bet aš visai norėčiau dirbti su užsieniečiais, nes visų pirma, nu tai nauji žmonės, ta prasme, tu pamatai, koks jų požiūris, ta prasme, ne tik apie darbus susijusius dalykus tu gali kažko naujo sužinoti, bet apskritai, ne tik apie darbą. Tarkim, jei užsieniečiai pas tave atvažiuoja į komandiruotę, tada yra įprasta nueiti kažkur pavakarieniauti, tada tu šneki tiesiog apie buitinius dalykus ir tu gali praplėsti savo pasaulėžiūrą, todėl aš manau, kad čia cool, aš tikrai norėčiau, man labai teigiamos mintys.

Z. Na iš pirmo žvilgsnio ir man būtų teigiamos mintys, bet aš galvoju apie kitą medalio pusę, kuri yra susijusi su darbiniais klausimais, nes vis tiek mūsų skiriasi papročiai, tradicijos ir požiūriai į tam

tikrus dalykus. Žinoma, priklauso iš kur ir koks tas žmogus yra, bet, tarkim, gali pasitaikyti nemažai, manau, tokių atvejų, kai tam tikrose situacijose gali pasitaikyti kažkokių nuomonių nesutapimo. Aišku, tas nuomonių nesutapimas prie kažko gero irgi priveda, bet kai pagalvoji, jei užsienietis žmogus sėdėtų mano darbo pozicijoje, tai jam būtų labai sunku ir gali būti kitiems labai sunku, kaip iškomunikuoti teisingai informaciją, kaip komunikuoti ir pateikti ją įprastai mūsų kultūroje. Jis vis tiek turi savo kultūros papročius ir tai keltų vis tiek kažkokius nesklandumus. Čia toks tik pamąstymas ir aš tik manau, kad taip galėtų nutikti, bet, aišku, tai įneštų ir blogų ir gerų vėjų...

Moderatorius. Tai tavo pozicija pagrįsta tuo, iš kurios pusės pažiūrėsi?

Z. Jo, jo, nes tai gali atnešti ir kažko gero, bet ir tuo pačiu gali būti per dideli skirtumai kultūriniai, kad būtų patogų dirbti.

D. Šiaip aš, asmeniškai, žiūriu į darbą su kitų tautybių žmonėms lyg ir teigiamai, bet pirmas dalykas, kas ateina, tai man tas kalbos barjeras, nes tai vis tiek tikrai apsunkintų darbą ir tie vidiniai trikdžiai, nebūtinai su manim, bet ir su kitais, pavyzdžiui, žmonėms. Aš žiūriu gal ir teigiamai į užsieniečius, bet nebūtinai kiti žmonės darbe turės lygiai tokį patį požiūrį.

I. Man irgi iš karto į galvą atėjo mintis apie kalbos barjerą ir paskui dar kitas dalykas, ne tik kad kita kalba kalba, bet ir akcentus labai sunku suprasti. Yra žmonių, kurie dirba su indais, tai iš vis kiek reikia laiko, kad suprasti akcentą... Aišku, dar skiriasi laiko zonos. Ir žinau, kad pas arabus darbo savaitė atrodo visai kitaip ir, kiek žinau, jiems išėiginės šeštadienis ir pirmadienis...

Moderatorius. Taip, teisingai, bet čia jeigu dirbi nuotoliniu būdu, tada sutinku, kad laiko zonos ir darbadieniai skiriasi, bet, o jeigu yra dirbama po vienu stogu čia ir dabar?

I: Tai tada lieka tik kalbos barjeras ir galbūt tie galbūt kažkokie skirtumai. Man kažkaip labiau neigiamos mintys apie tai, bet reikėtų padirbti su tais užsieniečiais, kad kažką pasakyti...

Moderatorius. O tu A. kaip manai?

A: Galvoju, kad nepatinka, nes tokioje organizacijoje jausčiausi priverstas jiems padėti dėl daug visokių dalykų ir man tas nelabai patiktų. Dėl ko dar? Nes viskas užtruktų ilgiau, reikėtų prie visko prisitaikyti, prie tų visų kultūrinių dalykų, kaip ir sakė čia visi šimtą kartų, todėl būtų žymiai paprasčiau su vietiniais. Nors aišku, tai galimybė užsienio kalbos žodyno praturtinimui, galimybė susipažinti su kitomis kultūromis tiesiogiai.

Moderatorius. Supratau, labai ačiū tuomet už išsakytą nuomonę. Gal norite dar kažkas kažką papildyti?

[tyla]

Moderatorius. *Tada žygiuokime prie kito klausimo. Pirmiausia, aišku, labai ačiū, kad drąsiai kalbate, kad komentuojate savo nuomonę. Bet pakalbėkime dabar apie tai, kokia visgi turėtų būti ta multikultūrinė organizacija, kokiais bruožais pasižymi ar turi pasižymėti multikultūriškos organizacijos? Kokia Jūsų nuomonė? Kaip galvojate? Pasidalinkite.*

Z. *Oho, nežinau netgi, visai sudėtingas klausimas, čia irgi labai individualu, kaip ir kiekvienam žmogui, kaip kad ir tam užsieniečiui atvykėliui... [galvoja] Nors mano požiūriu ji turėtų būti laisvesnė, ją įsivaizduoju ne tokią buhalterinę įstaigą, bet tokią, kuri labai laisvai tas kažkokias idėjas generuoja, kažką kuria, o va tokioje įmonėje aš įsivaizduoju užsieniečius ir būtent tokioje matau juos dirbančius. Galbūt taip...*

D. *Jo, šitas, ko gero, klausimas pats sunkiausias bus. Ir aš šiaip įsivaizduoju ją tokią liberalių pažiūrų, tokios organizacijos ta politika... Vis tiek galvoju, kad tie kultūriniai skirtumai kartais gali būti pakankamai dideli, tai tas užtikrinimas to, pavadinkime, mikroklimato turėtų būti labai svarbus ir tie kultūriniai dalykai turėtų neperaugti į tokius didesnius, sakykim, vidinius trinties dalykus... Turėtų būti tikrai labai labai suvaldyta tas, kad jo, tas pakankamai svarbu.*

I. *O aš neturiu, ką pridurti, tiesiog, kad turi būti labai tolerantiška...*

Z. *Jo, tokioje įmonėje vadovas turėtų būti pats tolerantiškiausias ir turėtų rodyti tokį pavyzdį visiems darbuotojams...*

A. *Manau, kad pelno siekiančiai organizacijai tai didelis iššūkis, reikalaujantis papildomų išlaidų multikultūrinių organizacijos darbuotojų adaptacijai, švietimui ir laiko atžvilgiu turėtų ilgiau užtrukti produktyvios multikultūrinės komandos formavimas... Turėtų vadovas ir kiti labai prisitaikyti prie tų visų darbuotojų tiek savo lankstumu, draugiškumu.*

Moderatorius. *Na, o kuo dar turėtų pasižymėti tokia organizacija? Kas dar kaip galvojate?*

V. *Ir aš pagalvoju – tai tokia įmonė dar turėtų būti apskritai inovatyvi ir jos veikla turėtų būti kažkokia, kur yra naujovės, kažkokie nauji procesai, nauji produktai ar kažkas tokio, nes būtent tokiuose dalykuose reikia kūrybos, plataus požiūrio ir būtent užsieniečiai, užsienio kolegos tai puikiai išpildytų.*

R. *Aha, aš tik pritariu ties šiuo klausimu ir nelabai ką turiu papildyti.*

[tyla]

Moderatorius. *Na gerai, turbūt jau pasakėte, ką galėjote tai ir judėkime toliau. Galim padaryti trumputę pertraukėlę jei norite?*

Visi: [tęskime]

Moderatorius. *Na gerai, ačiū labai dar kartelį. Tuomet tik pasakysiu, kad jau esame diskusijos viduryje ir priėjome, sakykim, pagrindinius diskusijos klausimus. Jų iš viso bus keturi, paprašysiu užpildyti dar porą lentelių, o kas svarbiausia, dabar apie darbą su kitų kultūrų, tautybių, kalbų žmonėmis pakalbėsime daug konkrečiau. Norėčiau, kad visi kartu tiksliai apsibrėžtume ir išsiaiškintume, ką laikysime multikultūriškumu nors, kaip matau, Jus jau puikiai viską supratote ir jau kuo puikiai žinote, apie ką kalbame. Kaip bebūtų, visgi patikslinsiu, kad multikultūriškumo sąvoka šiame kontekste yra darbas su kitų kultūrų atstovais, kurie galimai kalba kita kalba, galimai turi kitokių papročius, įpročius, yra kitokios tautybės ar rasės ir pan. Ar viskas aišku?*

Visi: [linksi]

Moderatorius. *Tai klausimėlis Jums, pagalvokite ir laisvai atsakykite, kaip, Jūsų nuomone, multikultūrinės organizacijos yra vertinamos jaunų žmonių? Kokia visgi nuomonė apie tokias organizacijas vyrauja jaunimo tarpe?*

R. *Gerai šiaip, manau, kad jaunimas gerai, pozityviai vertina multikultūrinės organizacijas. Aš ir pati norėčiau dirbti tokioje organizacijoje, todėl kad tai būtų iššūkis man, kadangi turėčiau šnekėti ne gimtąja kalba ir būti empatiška visiems organizacijos nariams. Sunku kažkaip net pasakyti kito kažko. Kaip kitiems atrodo?*

V. *Aš irgi manau, kad irgi jie žiūri labai atvirai ir tai juos turėtų skatinti eiti ten dirbti, vien tik dėl to, kad ten yra įvairių tautų žmonių, dirbančių toje įmonėje, nes, pavyzdžiui, va šita karta, kuri dabar baiginėja studijas, ir čia būtent atrodo, kaip koks arkliukas, kad čia kažkas wow, kažkas egzotiško, kažkas nenuvalkioto. Manau, kad jie ant to užsikabintų ir jiems čia būtų kaip ir paskatinimas eiti į tokią įmonę dirbti. Aišku, labai daug kas priklauso nuo pačio dar žmogaus, kiek jis yra galbūt išprusęs, koks yra jo požiūris, nes yra ir tokių, kurie sakys „Ne ne ne, čia per daug sudėtinga“ ir pan., ir galbūt aš pati būčiau tarp tokių žmonių, bet manau, kad jaunoji karta, aš manau, kad taip, kad jie žiūri pozityviai.*

D. *Jo, aš visgi irgi paantrinsiu, kad šiandieninis vaizdas, mūsų kartos žmonės daug labiau teigiamai žiūri į multikultūrinę aplinką, nes greičiausiai, kad palyginant su senesniais žmonėmis, na tų senesnių žmonių rodikliai, turiu omeny, būtų ne tokie geri. Juolab, kad Lietuva yra jau daug metų Europos Sąjungos šalis ir ta multikultūrinė aplinka yra daug geriau vertinama, aš tikrai irgi palaikau prieš tai išsakytas nuomones.*

I. *Aš irgi pritariu viskam, manau, kad jauni žmonės teigiamai žiūri, nes jiems įdomu susipažinti su žmonėmis, kurie yra iš kitos kultūros, manau tai taip.*

Moderatorius. *O tu V. ką manai?*

V. Na iš esmės viskas taip, irgi teigiamai žiūriu, nes jaunas žmogus, jis nori patirčių, o tokioje įmonėje tai būtų puiki patirtis, jis galėtų daugiau ko išmokti ir jaunas žmogus, tikrai, manau, labiau rinktųsi multikultūrinę įmonę.

A. Ir aš manau, kad taip, aišku rinktųsi gal multikultūrinę, jei puikiai susišneka ar nori išmokti kalbos, yra liberalių pažiūrų, nes jam tokia organizacija tiesiog atrodytų įvairesnė.

Moderatorius. O kodėl jus patys norėtumėte ar nenorėtumėte dirbti tokioje organizacijoje?

Z. Gerai, pradėsiu Moderatorius. Norėčiau galbūt iš smalsumo... Iš to asmeninio smalsumo, kad iš arčiau pamatyti, kaip tie žmonės gyvena ir kokia jų kultūra, o iš darbinės pusės galbūt dėl to, kad tai būtų kaip ir pliusas ir minusas, kaip ir minėjome anksčiau... Tai atneštų ir gero vėjo ir blogo vėjo. Man būtų pliusas, nes galbūt galėčiau kažko pasisemti iš tų žmonių, bet taip pat dėl tų pačių kultūros skirtumų nenorėčiau, nes tai galėtų apsunkinti. Man toks fifty ant fifty, penkiasdešimt ant penkiasdešimt.

D. Aš kažkaip galvoju, kad vienas iš didžiausių plusų yra dėl asmeninio tobulėjimo, nes tikrai, tarkim, darbo rinkoje, tikrai, daug labiau vertintų žmogų, kuris turi patirties tiek dirbant čia Lietuvoje, tiek su užsieniečiais. Bet minusas būtų tame, kaip minėjau, tas kalbos barjeras, tai to labai prisibijochiau. Jei yra kažkoks darbas, kurį noriu padaryti, tai aš jį noriu čia ir dabar padaryti, o tas kalbos barjeras gali arba apsunkinti arba iš vis stabdyti tas visas operacijas.

A. Taip, ir tas adaptacijos periodas, kol viską apmokai ar išmoksti, tai užima tikrai labai daug laiko. Kaip ir sakiau jau pradžioje, kad pats nenorėčiau dirbti, bet aišku, yra plusų.

I. O aš galiu paantrinti dar kartą, kad nenorėčiau dėl kalbos barjero, kuris yra minusas ir bijochiau dėl savo anglų kalbos, bet pliusas, tai kad kartu aš patobulinčiau savo kalbą kažkiek, o daugiau tai jo, įdomu su kitomis kultūromis susipažinti.

V. Aš irgi galvoju apie kalbos barjerą, dėl to bijochiau, nes nemanau, kad aš puikiai kalbu anglų kalba tarkim, bet aš iš tikrųjų noriu dirbti ir norėčiau ir jei kažkas pasiūlytų dirbti, tai aš jo, dirbčiau. Vienas iš tų dalykų, kodėl norėčiau dirbti, tai dėl kalbos, kad ją patobulinčiau ir gal dar kitą kalbą išmokčiau. Bet jei tik dėl asmeninių priežasčių, tai ir aš norėčiau susipažinti su kitų kultūrų atstovais...

R. Aš irgi jau buvau užsiminus, kad vienintelis minusas tai kalbos barjeras, kaip ir visiems, daugiau dėl visko tikrai norėčiau dirbti ir minusų kažkokių neįžvelgiu, tik kalba, man būtų baisoka.

Z. Ai, bet jei man pasiūlytų darbą, tai tikrai neatsižvelgiu į kokie žmonės ten dirba, o į patį darbą...

D. *Man irgi reikėtų pagalvoti, pirmiausia, apie darbą, apie užmokestį, o ne apie aplinką... Aš manau, kad gal dirbčiau tokioje aplinkoje, bet nežinau tikrai...*

[tyla]

Moderatorius. *Na, tai ačiū labai už nuomones, manau, kad galime pereiti prie kito klausimo. Dabar iš organizacijos perbėgsime į mažesnę vienetą – komandą. Pakalbėsime apie komandas, kurias sudaro vienos kultūros žmonės ir komandas, kuriose yra įvairių kultūrų žmonės. Pabandykite įsivaizduoti, kuo šios dvi komandos jums patiktų ir kuo ne. Klausimas būtų, kad jeigu lygintumėte multikultūrinę ir vientautę, vienalytę, na ne multikultūrę organizaciją pagal komandą, kurioje dirbate: kuri jums asmeniškai atrodo priimtinesnė ir kodėl? Na pradėkim.*

A: *Aš vienareikšmiškai manau, kad vienalytėje komandoje darbas, mano požiūriu, turėtų būti produktyvesnis, nereikėtų įsigilinti ir atsižvelgti į skirtingas tradicijas, religinius papročius... Platus žodynas ir panašus mąstymas leistų greičiau išspręsti problemas kylančias komandos viduje. Vienareikšmiškai tokia žymiai geresnė, nes net jei ir gal neatrodo, bet tos problemos kiltų vis tiek.*

V. *Na aišku, dabar tikriausiai taip greit pagalvojusi irgi pasirinkčiau lietuvių komandą, bet aišku, aš nieko prieš būčiau dirbti ir užsienio kolektyve... Tikrai nežinau, nežinau. Taip greitai, jo – renkuosi komforto zoną, bet kartais iš tos komforto zonos reikia išeiti tai tada jo – renkuosi darbą su užsieniečiais. Visa tai, kaip lengviau susišneki, reikia mažiau komunikuoti, reikia įdėti mažiau pastangų, o su užsieniečiais reikia galvoti, kaip elgtis, kaip neįžeisti kolegos ir kai visi skirtingų tautybių, tai gali būti daug nesusipratimų...*

R. [galvoja] *Galiausiai išklausius, ką pasakė kiti, man tai nedaro didelės įtakos, tikrai, man svarbesnis aspektas – ne iš kokios šalies susirenka, o kokio intelekto jie yra. Tikrai abi komandos gali būti tiek stiprios, tiek silpnos, nes tai gal nepriklauso nuo tautybės, o nuo proto, nu nes tikrai protas svarbiausia.*

Z. *Tai va, viskas priklauso nuo pačio žmogaus, kaip jis pats sugeba bendrauti su užsieniečiais, jei jam yra lengviau, nėra kalbos barjero, tai jis galbūt ir rinksis tą užsienietišką komandą. Tai bet jei ten komandoje vis tiek visi iš skirtingos šalies, tai bent jau aš, tai tikrai rinkčiausi darbą lietuviškoje komandoje be viso to blaškymosi tarp kalbos ir kultūrų skirtumų.*

V. *Aš galiu įsiterpti?*

Moderatorius. *Žinoma.*

V. *Tai aš galvoju, kad net ir siekiant karjeros, tai man būtų daug lengviau siekti karjeros lietuvių komandoje, nei užsieniečių... Jo, ten būtų tikrai labai sudėtinga, man būtų sudėtingiau tikrai asmeniškai.*

Moderatorius. *O tu D. ką galvoji?*

D. *Man viskas priklauso nuo to, kokį tikslą reikia pasiekti: jeigu kažkas, ta prasme, jei tikslas yra po tam tikro laiko ir kalbu apie ilgesnį laiko tarpą, tai tikrai nėra problemos dirbti multikultūrinėje komandoje, bet jei reikia kažką čia ir dabar pasidaryti, tai tikrai rinksiuosi lietuvišką komandą, nes tokia komanda ir panašiai mąsto ir supranta, todėl tuos sprendimu priimti daug lengviau.*

I. *Aš tai kaip ir sakiau, iš programuotojo pusės kažkaip nėra skirtumo kultūra, yra tie užsieniečiai ar ne, bet jei šiaip, tai man būtų smagiau tarp lietuvių vėlgi dėl to pačios kalbos barjero, o daugiau net nežinau...*

Moderatorius. *Gerai, ačiū, einam toliau. Vėl paprašysiu užpildyti lentelę, kuri mums padės išsiaiškinti su kuo visgi asocijuojasi ta multikultūrinė darbo aplinka, kokie jos bruožai labiausiai atspindi tokį darbą. Paprašysiu visų sužymėti pagal pateiktą vertinimą, kokie aspektai Jums asmeniškai labiausiai kuria multikultūrinės darbo aplinkos vaizdinį. Gerai?*

Visi. *Aha, jo, taip...*

Moderatorius. [dalinu] *Galite iš karto ir pradėti, po kelių minučių aptarsim.*

[po dviejų min.]

Moderatorius. *Jau gal galima aptarti?*

A. *Galiu pradėti, nebent kažkas kitas nori?*

Moderatorius. *Tai pradėk tu.*

A: *Tai ok, jei karjeros galimybės, tai logiška, nes jei multikultūrinė organizacija, tai ji bus didelė, o kuo daugiau žmonių dirba, tuo daugiau karjeros galimybių ir dėl to visiškai sutinku. Antras dalykas, ta chaotiška darbo sistema, nu tai irgi, jei visi skirtingi, skirtingos tautos, skirtingos kultūros... Tai aišku, kad bus, nes net su lietuviais to chaoso visada būna, tai su užsieniečiais tuo labiau, pavyzdžiui, ispanai labiau karštakošiai ir pan. Tai logiškai mąstant, tikrai tas chaosas bus. Sutinku ir su išnaudojimu darbe, nes čia realus dalykas, galima pasižiūrėti realijas Lietuvoje, kaip ten nuvyksta į barus, kavines ir pan. ir moka jiems mažesnius atlyginimus, kaip dabar pas mus ukrainiečiai, kuriems irgi moka mažiau, tai čia irgi jau gaunasi kaip išnaudojimas. Penktas punktas tai iš vis... Kodėl iš vis jis čia yra? Lankstus požiūris į darbą ir darbuotoją tai savaime suprantama, kad privaloma, nes kitaip tas vadovas iš vis neišdirbs. Tai čia visiškai sutinku. Ir diskriminacija vidutiniškai, lyg turėtų būti, nes jei bus dešimt ispanų, o ten keturi indai, tai savaime aišku, kad tie indai daugiau dėmesio skirs tiems savo indams, o jei būtų keturi prancūzai ir devyniasdešimt lietuvių, tai tie prancūzai tikrai jaus diskriminaciją, nes kad ir iš kokios šalies tu būsi, tai būsi vis tiek už savo šalies pilietį ir darysi*

viską, kad jam padėtum, užstotum. Dėl to ta diskriminacija galbūt šiek tiek bus prieš kitas tautas... Na ir aišku tarptautinės galimybės tiesa, kaip ir kūrybinis mąstymas, kalbų akcentavimas ir adaptavimosi sąlygos tikrai bus daug sunkesnės, nes reikia prie kiekvieno prisitaikyti. Lietuviai būna skirtingi, o dar ir užsieniečiai skirtingi, tai tas adaptavimasis bus tikrai kurkas sudėtingesnis...

Moderatorius. Labai ačiū, kad pasakei savo nuomonę. Ji tikrai įdomi, bet gal tada stenkimės šiek tiek trumpiau, jei įmanoma, nes dar daug liko, o laikas greit eina... Kalbėkime apie ne kiekvieną punktą, bet apie Jums pasirodžiusius labiausiai reikšmingus. Gerai?

R. Ok. Aš galiu trumpai ir aiškiai. Bent pasistengsiu. Tai visiškai nesutinku su išnaudojimu darbe, nemanau, kad jei protingi žmonės, jie išnaudoja vienas kitą kažkaip. Tada dar visiškai nesutinku su diskriminacija tarp darbuotojų ir visiškai nesutinku, kad sunku adaptuotis. Na adaptacija gal čia dar klaustukas. Nors priešingai galvoju, kad kaip tik multikultūrinėje įmonėje vieni kitus visi palaiko. Labiausiai sutinku su karjeros galimybėmis, tarptautinėms galimybėms, kalboms, su šitais labiausiai.

V. Aš visiškai nesutinku irgi su išnaudojimu darbe ir diskriminacija, nes jau pats žodis „multikultūrinė darbo aplinka“ pasako, kad bus daug kultūrų ir tas, vadinasi, darbas pats iš savęs yra multikultūrinis, aišku, tai reiškia negali būti diskriminacijos... Nu jo, kai visi skirtingi žmonės, tai gali būti tas fenomenas, kad ten gali būti kažkokios diskriminacijos, bet pats kai eini dirbti, tai tu žinai, kad ten bus visi žmonės tokie ir nu negali to būti, nes kitaip tai būtų tada visiška... na tikrai visiška nesą... Nu žodžiu. O visiškai sutinku, kad tarptautines galimybes žadanti aplinka, skatinanti kūrybinį mąstymą ir kalbos...

Z. Aš tai irgi visiškai nesutinku su išnaudojimu darbe, mes tikrai esame toli pažengę nu to, kad mes išnaudotume kitataučius... Daugiau, kad visiškai nesutinku, nieko nepažymėjau, bet kad greičiausiai nesutinku tai su chaotiška darbo sistema dėl to, kad įmonė, kuri priima darbuotojus iš įvairių kultūrų, jie turi būti labai stiprūs šioje vietoje ir pas juos chaotiškumo neturėtų būti. Aš kaip tik manau, kad ji turėtų būti stipresnė už kitas. Visiškai sutinku, kad aplinka turėtų skatinti kūrybinį mąstymą ir kalbų mokymąsi, aišku, nes kur tu dėsiesi, jei tau reikia dirbti tai tu ir mokysiesi, ir kalbėsi toms kalboms... Kad suvienodinta darbo aplinka, tai visiškai taip, nes tokia įmonė turi būti labai stipri ir negali tokioje įmonė būti „bet“ per kablelį ar kokių išlygų...

D. Aš tai tikrai visiškai pritariu ir nesutinku su chaotiška darbo aplinka, išnaudojimu darbe ir diskriminacija, nes man atrodo, kad tas, kuris nori kažkokios multikultūrinės aplinkos, tai padarys ir stengsis, kad tokių visokių dalykų nebūtų, o dėl viso kito irgi visiškai sutinku, kur apie kalbas ar tarpkultūrines galimybes...

I. Aš gal pradėsiu nuo teiginių su kuriais sutinku, tai ta pati aplinka skatinanti kūrybinį mąstymą ir kalbos... Kad visiškai nesutinku tai nieko nepažymėjau, bet greičiausiai nesutinku su harmoninga

darbo aplinka, nes tikrai kažkas gali būti dėl tų darbuotojų ir tų skirtingų kultūrų, taip pat greičiausiai nesutinku, kad yra išnaudojimas darbe, nes mes tikrai va esam pažengę pakankamai... Ir netikiu dėl diskriminacijos, manau, kad ne. Man dėl vieningumo komandoje užkliuvo dėl tų kultūrinių skirtumų, manau, tai gali padaryti įtakos, ne ženkliai, bet gali...

Moderatorius. Ačiū, tada pereiname prie paskutinio klausimo ir kelsimės į apibendrinimą. Norėčiau, kad dar išsakytumėte savo nuomonę apie santykius su kitų kultūrų atstovais, kitaip sakant, kada, anot Jūsų, tie santykiai būtų pozityvus, o kada negatyvus, kokios organizacinės veiklos padėtų ir kurios galimai sutrukdytų jiems vystytis. Taigi, per kokias organizacijoje vykdomas darbinės veiklas ryškiausiai pasireiškia sąveika su užsieniečiais? Kokios darbinės veiklos galimai padėtų kurti pozityvius tarpusavio santykius su užsieniečiais ir suteiktų teigiamų emocijų, o kurios sąlygotų neigiamus įspūdžius? Dabar išdalinsiu lentelę [dalinu] ir paprašysiu ją atidžiai perskaityti ir lygiai tokiu pačiu principu užpildyti kaip ir prieš tai. Tada viską aptarsime. Gerai?

Visi: Aha, jo, taip...

[po trijų min]

Moderatorius. Kas norėtumėte pradėti? Apibendrinkime lygiai tokiu pačiu principu kaip ir prieš tai, ne per daug išsamiai, bet argumentuotai.

Z. Aš galiu. Tai nuolatinis ir nepertraukiamas darbas su užsieniečiais labiau patinka nei nepatinka dėl to pačio kalbos barjero. Ir skirtumai, bet jei aš nuolat dirbčiau ir dirbčiau ir dirbčiau tokioje aplinkoje, tai man būtų plusas. Epizodinis darbas man šitai patiktų, nes tai nebūtų nuolatinis ir nekeltų kažkokių keblumų, tik naujovių. O dėl susitikimų ir švenčių, gimtadienių ir susitikimų pertraukų metu tai nemanau, kad tai aktualu iš vis. Daug aktualiau yra mokymai, bet ne renginiai įmonės viduje, nemanau, kad tokia veikla kažkaip suartintų nei kokie mokymai. Akcijos ir savanorystės, manau, būtų labai gerai, tai galbūt padėtų ne tiek pralaušti kalbos barjerą, bet galbūt pradėtų jaustis laisviau prie žmogaus, jaustumėisi laisviau bendrauti ir jei su juo užmezgi ryšį dėl kažkokio tikslo, kaip tarkim, savanorystė, tai, manau, čia didelis plusas. Seminarai, tai manau, čia šiek tiek svarbiau, nes mes dirbam vienoje įmonėje, turime vieną tikslą ir turime žinoti, kaip mūsų kolegos dirba, kaip daro darbą ir gal tai pralaužtų tam tikrus ledus, kai nežinai, ką daryti, nes susirinkimo metu, visi kartu galėtume išspręsti problemą.

A: Man tai automatiškai, kuo žmogus daugiau bendrauja su kitais, tuo labiau tie santykiai ir vystosi, tai logiška, jog nepertraukiamas darbas su užsieniečiais kurs labiau pozityvius jausmus, nes tu su jais daugiau laiko praleisi ir santykiai bus stipresni, todėl dėl to epizodinio darbo labai sunku pakomentuoti, nes jei jie labai dažnai būna, tai čia nieko blogo... Dėl tų švenčių tai mano nuomonė kategoriška, man tai daug nesako, todėl pažymėjau neutralų. Man darbas yra darbas, šeima yra

šeima, namai yra namai, laisvalaikis yra laisvalaikis, tai jei švęsi ten darbe, tai kažkokia savo dalį prarasi. Man tos šventės iš vis yra amoralu darbe. Tik logiškai komandos stiprinimo renginiai turėtų būti naudingi ir mokymai, nes jų niekad nebus per daug... Aš nenorėčiau su darbu gyventi, tai man tos visos socialinės veiklos labiau nepatiktų, kaip ir dažni susitikimai pertraukų metu ir pan., nes tai peržengia tą darbinę ribą. Tik gimtadieniai gal aišku gerai, nes visiems tą dėmesį kartais reikia parodyti ir komandiruotės visada gerai...

D. Tai man pirmi trys nei patinka nei nepatinka, neturiu jokios nuomonės, bet mokymai ir komandų stiprinimo renginiai man labai patinka, nes kartu plėsti žinias yra svarbu. Dar savanorystės labiau patinka nei nepatinka, bet manau, kad tai neturės tokio didelio poveikio kaip kažkokie mokymai. Na susitikimai per pertraukas pažymėjau ketvertu, nes man labiau nepatinka, nes dar per pietus papildomai dar galvot apie darbą, tai man asmeniškai tai nepatiktų.

Moderatorius. Bet tos pertraukos nebūtinai juk apie darbą kalbėti, tiesiog kartu pietauti, ilsėtis, gal šitaip reikėtų pažiūrėti.

D. Ai, jei ne apie darbą, tai tada jo. Pagalvojau, kad pertrauka, kad čia dirbti kartu dar ir per pertraukas tai nelabai, bet jei ne, tai viskas gerai. Jei iš šitos pusės, tai labiau patinka nei nepatinka. O mokymai ir seminarai tai labai patinka, manau, to geras efektas. Darbo išvykos tai irgi nei patinka nei nepatinka, tokios išvykos ir komandiruotes gerai, bet ne visi tokį požiūrį turi į komandiruotes ir tas išvykas.

Moderatorius. Tai tau dvi pastarosios veiklos labiau keltų neigiamas emocijas, ar supratau gerai?

D. Ne tiek teigiamas ar neigiamas, bet mano požiūris į tas veiklas neutralus.

Moderatorius. Supratau, o kaip I. galvoji, kas tau atrodo būtų smagu kartu veikti su kitų kultūrų atstovais darbe ir kas visgi sunku?

I: Man tada labiau nepatiktų, šiaip net nežinau kodėl, bet kažkaip neatrodo, kad būtų smagu ištisai dirbti su užsieniečiais, tai epizodinis man labiau patiktų, nei nepatiktų iš smalsumo kaip minimum... Susitikimai ir renginiai tai pažymėjau, kad labai patinka, vis tiek juk ryšių stiprinimas, manau... O mokymai ir komandos stiprinimo renginiai tai pažymėjau dvejetu, bet net nežinau kodėl, irgi nelabai turiu nuomonės kaip ir apie kitus, nes nežinau, savanorystėje aš apskritai nesu dalyvavęs... Neįsivaizduoju net kaip tai atrodo... O progos ir gimtadieniai irgi nei patinka nei nepatinka, tik gal būtų įdomu pasižiūrėti kaip užsieniečiai švenčia, gal kitaip ar ką... Susitikimai per pertraukas irgi pažymėti, kad patinka dėl ryšių stiprinimo, bet kitiems dalykams kažkaip neturiu nuomonės.

V. Kaip ir dauguma, aš taip pat pažymėjau, kad nuolat dirbti su užsieniečiais man labiau nepatinka nei patinka, o epizodinis visiškai priešingai, šitas labai patiktų ir jo, kartas nuo karto būtų naudinga

ir man pačiai plėsti tiesiog akiratį. Toliau, šventiniai renginiai labai patinka, nes tu būdamas neoficialioje aplinkoje gali turėti pokalbį neoficialų ir taip auginti ryšius. Mokymai ir seminarai irgi patinka dėl ryšių stiprinimo, o ties savanoryste neturiu nuomonės, o maži šventiniai renginiai man būtų per daug artima, aš nenorėčiau... Na ir paskutiniai punktai, kur komandiruotės, išvykos labai patinka ir labai norėčiau, nes tu būsi neoficialioje aplinkoje ir taip plėsi savo akiratį ne tik apie darbą.

R. Visi jau daug visko pasakė, ką panašiai ir aš galvoju. Man nuolatinis darbas su užsieniečiais nelabai patiktų, bet ir epizodiniam neparašiau, kad labai patinka. Aišku, epizodinis daug labiau patiktų. Kažkaip keli buvo prieš šventes, bet man irgi labai patiktų, man atrodo, kad čia puiki proga susibičiulianti, kažkaip tuos ryšius sustiprinti, labiau susiklijuoti į šeimą. Nors va gimtadieniai ir susitikimai, ten buvimai per pertraukas tai irgi tik vidutiniškai, nes gal jau nesinori ir per daug jau gaunasi leisti į tokias smulkmenas su bendradarbiais. Nepatiktų dar susirinkimai ir susitikimai, nes ten viskas sukūsi apie darbą ir tie ryšiai nebent darbiniai būtų formuojami, o ne draugiški...

Moderatorius. Puiku, ačiū labai už nuomones, daug visko pasakėte, kas plačiau, kas konkrečiau, bet labai norėčiau jau prieiti prie apibendrinamosios dalies, kurioje tiesiog trumpai aptarsim viską, ką šiandien kalbėjom, ką atradome ir pan. Nieko naujo nereikės mąstyti, tik viską sudėti į vietas, į vieną bendrą vaizdą. Tai dabar visi kartu, ką šiandien kalbėjote, pabandykite atrinkti ir vėl pasakyti, kokius pagrindinius multikultūrinės organizacijos trūkumus matote? Tik trūkumus.

A. Sudėtinga adaptacija, mažesnis produktyvumas dėl tų visų skirtumų.

Z. Jeigu kalbame tik apie trūkumus, tai kalbos barjeras, nesutarimai dėl kultūrinių skirtumų ir gal viskas. Tik dvi problemos.

R. Dar trūkumas, jei per mažai kreipiama dėmesio į team building'ą.

D. Jei vieną tik išskirti reikėtų, tai tikrai būtų tik kalbos barjeras ir kultūriniai skirtumai, manau, čia labiausiai lemiantis dalykas ar eiti dirbti į tokią organizaciją.

I. Aš visiškai pritariu dėl abiejų...

Z. Bet tie sunkumai yra ne šiaip dėl galvojimo, kad man ten nepatiks tie skirtumai, bet čia tikrai tik dėl darbo, kad bus sunku kartu atlikti tam tikrą užduotį.

V. Pritariu visiškai, kad ta komunikacija yra pagrindinis trūkumas.

Moderatorius. Aha, gerai, o kokius tada pagrindinius tokios organizacijos privalumus matote?

A. Praplėstas bendrasis išsprūsimas.

Moderatorius. *Kas dar?*

R. *Multikultūriškumas priverčia būti moderniu...*

Z. *Įvairovė, pažinimas ir turbūt įgaunama daugiau tolerancijos.*

I. *Aš gal dar sakyčiau, kad kalbos daugiau išmokstama ir gal ta tolerancija.*

D. *Irgi įvardinčiau, kad asmeninis tobulėjimas tikrai bus daug didesnis nei dirbant vietinėje įmonėje...*

V. *Papildysiu, kad skirtingų žmonių požiūriai sugeneruoja daugiau idėjų ir tai turėtų varyti įmonę į priekį.*

Moderatorius. *Puiku. Dabar štai paskutinis klausimas: lyginant su kitais organizacijos bruožais, kaip prestižu, įvertinimais, jos matomumu visuomenėje, ar multikultūriškumas visgi yra svarbus ir teigiamas bruožas renkantis darbdavį?*

Z. *Aš manau, kad įmonė atrodo daug stipresnė, jeigu joje yra įvairių tautų darbuotojai, nes jie parodo, kad jie gali suvaldyti ir tai parodo, kad jie yra stiprūs. Manau, kad tai yra reputacijos dalis.*

D. *Aš kažkaip galvoju iš tikrųjų, kaip jau į kažkurį klausimą atsakinėjau, kadangi esame Europos Sąjungos nariai ir tas užsisklendimas vienataučių atveju, tai kažkaip manau, kad toks kolektyvas šiek tiek atsilieka palyginus su multikultūrine organizacija... Prestižas svarbu, bet ne ta kaina, kad kažkas kitas nukenčia, man svarbi ta darbo aplinka, jei ji gera, tai ji ir sukurs visą organizacijos prestižą.*

Moderatorius. *Tai multikultūriškumas tau yra svarbus bruožas?*

D. *Taip, manau, tikrai svarbus.*

I. *Man tai neatrodo labai svarbus, toks labiau neutralus, tai nežinau...*

V. *Aš manau, kad ok, jei įmonė yra labiau atvira ir kai mes šnekėjome apie naujus darbuotojus, kurie renkasi, kur eiti, tai aš manau, jie tikrai eitų į multikultūrinės organizacijos, nes tai yra patirtis.*

Moderatorius. *Tai ačiū Jums tada labai. Diskusija baigta, tikiuosi, kad visiems patiko, kad neprailgo ir tikiuosi, kad dar susitiksime kitais kartais. Tikrai labai labai ačiū ir ką gi, gražaus likusio vakaro visiems.*

