

**INTERCULTURAL COMPETENCES OF
INTERCULTURAL MARKET EMPLOYEES
ACCORDING TO POLISH EMPLOYEES
IN ENGLISH COMPANIES**

**MIĘDZYKULTUROWE KOMPETENCJE
PRACOBIORCÓW WIELOKULTUROWEGO RYNKU
PRACY W OPINII POLSKICH PRACOWNIKÓW
FIRM ANGIELSKICH**

ABSTRACT

The aim of this study was to determine the differences between the most significant intercultural competences and the level of their acquisition by Polish economic emigrants in the UK. The research was based on the objectivist paradigm and used the method of diagnostic survey, with a questionnaire of my own design employed as a survey technique and a research tool. 261 employees of different companies and businesses located in South West England were surveyed. 123 properly filled in questionnaires were analysed.

The obtained results indicated that the surveyed individuals acknowledged the importance of the analysed intercultural competences on the job market and reasonably judged their own acquisition of such competences. The analysis of six specific competences displayed significant statistical differences, with the average acquisition level classified as mediocre, in such areas as: *interpersonal flexibility, cultural interaction, tolerance, the ability to cope with stress, cooperation, cultural participation* and *foreign language skills*. The surveyed individuals showed the biggest deficits in these competences, which could influence the effectiveness of their functioning in the intercultural living and working environment.

STRESZCZENIE

Celem badań była próba ustalenia różnic pomiędzy najważniejszymi kompetencjami międzykulturowymi a poziomem ich przyswojenia w opinii polskich emigrantów zarobkowych w Anglii. Badania ułożono w paradygmacie obiektywistycznym z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego z techniką ankietową oraz narzędziem badawczym w postaci kwestionariusza ankiety własnej konstrukcji. Objęto nimi 261 pracowników różnych firm i przedsiębiorstw ułożonych w południowo-zachodniej części Anglii, z czego 123 poprawnie wypełnionych narzędzi wykorzystano do analiz.

Analiza uzyskanych wyników wykazała, że badane osoby dostrzegając ważność analizowanych kompetencji na wielokulturowym rynku pracy, jednocześnie dokonały rzetelnej samooceny w zakresie ich przyswojenia. Szczególnie dotyczy to sześciu kompetencji, w których wystąpiły różnice istotne statystycznie, ze średnimi wynikami przyswojenia na poziomie przeciętnym, takich jak: Elastyczność interpersonalna; Interakcja kulturowa; Tolerancja; Umiejętność radzenia sobie ze stresem; Współpraca, uczestnictwo w kulturze; Znajomość języków obcych. Zatem to w zakresie tych kompetencji badane osoby wykazują największe braki, które mogą wpływać na efektywność funkcjonowania w wielokulturowym środowisku życia i pracy.

KEYWORDS: *intercultural competences, intercultural education, emigrants, intercultural work environment*

SŁOWA KLUCZOWE: *kompetencje międzykulturowe, edukacja międzykulturowa, emigranci, wielokulturowy rynek pracy*

WPROWADZENIE

W dobie globalizacji i integracji jednymi z najistotniejszych wymagań na współczesnym rynku pracy stają się kompetencje międzykulturowe, pozwalające na efektywne radzenie sobie w środowisku zróżnicowanym kulturowo.

Zainteresowanie problematyką kompetencji międzykulturowych w kraju i za granicą jest duże (Wiseman, Hammert i Nishida, 1989; Magala, 2011; Bolten, 2006; Deardorff, 2006; Chen i Starosta, 1996; Mikułowski-Pomorski, 1999, 2007; Matsumoto, Juang, 2007; Hofstede, 2007; Rozkwitalska, 2011; Juchnowicz, 2009; Sztompka, 2010; Spitzberg i Changton, 2009; Dylak, 1995;

Nikitorowicz i inni, 2013). Umiejscowione jest zazwyczaj w kontekście komunikacji międzykulturowej i zarządzania międzykulturowego. Najczęściej definiowane są one jako zespół wiedzy, postaw/motywacji i umiejętności, które umożliwiają jednostkom skuteczne funkcjonowanie w wielokulturowych środowiskach pracy (Chen, Starosta, 1996; Spitzberg, 1990, 1991; Wiseman, Hammert, Nishida, 1989).

W literaturze pedagogicznej znajdujemy również wiele przykładów zainteresowania tą problematyką (Dudzikowa, 1994; Dylak, 1995; Kwiatkowski, Symela, 2001; Nikitorowicz i inni, 2013). Kompetencje międzykulturowe w tym ujęciu definiowane są zazwyczaj jako złożona dyspozycja, stanowiąca wypadkową wiedzy, umiejętności, postaw, motywacji, emocji i wartości. Tak rozumiane kompetencje umożliwiają ludziom bycie elastycznym na wielokulturowym rynku pracy, stanowią tym samym podstawę kompetencji międzykulturowych, charakteryzujących się zdolnością do rozumienia, efektywnością komunikowania się i skutecznością kontaktów z ludźmi innych kultur, w celu podejmowania wspólnych aktywności we współczesnym międzykulturowym środowisku pracy (Sztompka, 1994, 2010; Radziejewicz-Winnicki, 1997; Kołodziejska, Syguła, 2000; Bogaj, Kwiatkowski, 2001; Gerlach, 2003). W takim ujęciu kompetencje międzykulturowe mieszczą się w zakresie kompetencji miękkich. Można je również zdefiniować jako zbiór cech intelektualnych i osobowościowych pracownika, które używane i rozwijane w warunkach wielokulturowego procesu pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami zarówno jego samego (pracobiorcy), jak i pracodawcy.

W wyniku ciągle utrzymującego się wysokiego poziomu emigracji zarobkowej do państw wysoko rozwiniętych ekonomicznie nowo przybyli pracobiorcy stają przed trudnymi wyzwaniami związanymi z rywalizacją o nowe miejsce pracy. Ich konkurentami są osoby pochodzące często z różnych, bardzo odmiennych kulturowo obszarów świata. Pracodawcy również zazwyczaj stanowią swoistą mieszankę kulturową. Inny etos pracy, inne wartości i priorytety życiowe preferowane przez nich, a wynikające ze zróżnicowania kulturowego, wcale nie ułatwiają decyzji o zatrudnieniu, stanowią często istotną barierę. Nie ułatwiają też przybyłom procesów adaptacyjnych, asymilacyjnych czy też integracyjnych. A bez nich dobre funkcjonowanie na rynku pracy, kariera zawodowa czy też samorealizacja emigranta wydają

się mało realne. A przecież im więcej asymilacji lub integracji u imigrantów, tym większe szanse na stworzenie więzi z krajem goszczącym, kształtowanie nowej tożsamości, która przełoży się pozytywnie na efekty w indywidualnym funkcjonowaniu na rynku pracy.

Aby sprostać wymaganiom współczesnego, dynamicznego, wielokulturowego rynku pracy, imigrant powinien być wyposażony w odpowiednie kompetencje międzykulturowe, które przejawiają się w zachowaniach zawodowych i społecznych, pozwalających realizować zadania na oczekiwanym poziomie. Zatem rodzi się pytanie, jakie to powinny być kompetencje międzykulturowe.

Próby zebrania możliwie pełnej listy obejmującej szczegółowe kompetencje międzykulturowe z zakresu wiedzy, umiejętności i postaw/motywacji dokonali B.H. Spitzberg i G. Changton (2009, s. 36–43). Składa się ona z 320 pojęć charakteryzujących poszczególne obszary kompetencji międzykulturowych.

W badaniach tych nie znajdujemy jednak odniesienia co do ich ważności ani też stopnia ich przyswojenia, zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracobiorcy. A przecież ciągłe, dynamiczne zmiany na współczesnym europejskim rynku pracy, powodowane między innymi nieustannym doskonaleniem procesów produkcji oraz bardzo intensyfikującymi się procesami migracyjnymi, wpływają na zmiany w postrzeganiu ważności kompetencji międzykulturowych zarówno w opinii pracodawców, jak i pracobiorców. Można je – jak pisze B. Mazur (2012) – „...nabywać, rozwijać i dzielić się nimi. Są mierzalne i podlegają zmianom. Podobnie jak wiele innych rzeczy, kompetencje z czasem dewaluują się. Oznacza to, że potencjał kompetencyjny musi być stale rozwijany, budowany, rozszerzany i aktualizowany” (s. 183).

W związku z powyższym wydaje się zasadne podjęcie próby ustalenia najważniejszych międzykulturowych kompetencji współczesnego wielokulturowego rynku pracy, które wymagają rozwijania, rozszerzania i aktualizowania. Nie chodzi tu o szczegółowe kompetencje zawodowe (twarde), ale o kompetencje (miękkie) związane z umiejętnością porozumienia się, komunikacji, współpracy, wzajemnego szacunku, radzenia sobie, tolerancji czy też wyrozumiałości dla odmienności. Czyli wskazanie takich kompetencji międzykulturowych, które wraz z kwalifikacjami zawodowymi pozwolą osiągnąć wyznaczone cele zawodowe i życiowe jednej ze stron (pracownikowi) permanentnie ewoluującego procesu pracy.

ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Biorąc powyższe pod uwagę, za cele badań przyjęto próbę ustalenia różnic pomiędzy najważniejszymi kompetencjami międzykulturowymi a poziomem ich przyswojenia w opinii polskich emigrantów zarobkowych w Anglii.

Główny problem badawczy sformułowano zaś następująco: Czy występują, a jeżeli tak, to jakie są różnice między najważniejszymi kompetencjami międzykulturowymi a poziomem ich przyswojenia w opinii Polaków pracujących w Anglii?

Tak sformułowany główny problem badawczy doprecyzowano w postaci następujących szczegółowych pytań-problemów:

1. Które ze szczegółowych kompetencji międzykulturowych badani Polacy uważają za najważniejsze?
2. Jaki jest poziom przyswojenia najważniejszych, zdaniem badanych osób, kompetencji międzykulturowych?
3. Jakie są różnice między ważnością a przyswojeniem najważniejszych kompetencji międzykulturowych w opinii badanych Polaków?

Badania ulokowano w paradygmacie obiektywistycznym z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego z techniką ankietową oraz narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety własnej konstrukcji.

Opracowując narzędzie badawcze, w pierwszej kolejności dokonano wyboru spośród 320 kompetencji międzykulturowych, zebranych przez B.H. Spitzberga i G. Changtona (2009), najbardziej ważnych, kluczowych z punktu widzenia współczesnego rynku pracy z zakresu wiedzy, postaw/motywacji oraz umiejętności. Wyboru dokonali sędziowie kompetentni (pięciu pracowników naukowych zajmujących się tą problematyką oraz pięciu pracodawców przedsiębiorstw o charakterze wielokulturowym, w tym Dyrektor Dorchester Office – MPLOY, firmy zajmującej się rekrutacją na angielskim rynku pracy). Efektem ich działań było wyselekcjonowanie 25 najważniejszych kompetencji międzykulturowych, które wykorzystano w badaniach zasadniczych. Następnie stworzono hierarchicznie uporządkowany wykaz 25 najczęściej wybieranych przez sędziów kompetentnych kompetencji międzykulturowych, który posłużył do opracowania zasadniczego narzędzia badawczego pt. Skala Szczegółowych Kompetencji Międzykulturowych (SSKM). Składa się ona z dwóch pytań doty-

czących ważności oraz przyswojenia szczegółowych kompetencji międzykulturowych w opinii badanych pracowników. Pytania te zawierały kafeterie w postaci skali Likerta (od 1 do 5). Pozwoliło to na ustalenie poziomów uzyskanych wyników w następującym zakresie: niski – 1,00–2,15 – niezadowolający poziom kompetencji, przeciętny – 2,16–3,75 – mało zadowolający poziom kompetencji, oraz wysoki – 3,75–5,0 – zadowolający poziom kompetencji. W analizach szczegółowych skupiono się głównie na przypadkach istotnych statystycznie, gdy poziom przyswojenia danej kompetencji był niższy niż zadowolający.

Tabela 1.

Węzłowe kompetencje międzykulturowe i ich wskaźniki

Lp.	Węzłowe kompetencje międzykulturowe	Wskaźniki (szczegółowe kompetencje międzykulturowe)
1.	Kompetencje komunikowania się	<ul style="list-style-type: none"> – Znajomość języków obcych – Kompetencje komunikacyjne – Dowcip – Efektywność komunikacji – Uśmiechanie – Uważne słuchanie
2.	Inteligencja emocjonalna	<ul style="list-style-type: none"> – Elastyczność interpersonalna – Radzenie sobie z uczuciami – Adaptacja i elastyczność zachowań – Empatia
3.	Rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów	<ul style="list-style-type: none"> – Zdolność do zrozumienia innych – Interakcja kulturowa – Współpraca, uczestnictwo w kulturze – Otwartość na nowe informacje
4.	Otwartość na odmiennosc	<ul style="list-style-type: none"> – Pozytywne nastawienie – Otwartość na innych – Tolerancja – Uprzejmość/towarzyskość
5.	Umiejętność rozwiązywania konfliktów	<ul style="list-style-type: none"> – Zarządzanie interakcją – Możliwość dostosowania do różnych kultur – Umiejętność radzenia sobie ze stresem – Zasady grzeczności
6.	Umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych – Świadomość siebie i innych kultur – Zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie S.L. Lloyda oraz C.E.J. Härtela (za: Mazur, 2012)

Ostatecznie 25 kompetencji pogrupowano, zgodnie z sugestią S.L. Lloyda oraz C.E.J. Härtela (za: Mazur, 2012), w sześciu rozłącznych grupach, nazywając je węzłowymi (bowiem „kluczowe” zostały zdefiniowane w Zaleceniu Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie), przypisując im szczegółowe kompetencje międzykulturowe, które spełniały funkcję wskaźników (tabela 1).

Badania zrealizowano w południowo-zachodniej części Anglii. Narzędzia badawcze rozprawdzono drogą poczty elektronicznej oraz wręczając osobiście dzięki uprzejmości pracowników firmy zatrudniającej na lokalnym rynku pracy – Mploy Staffing Solutions w *Dorchester, Hrabstwo Dorset*.

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Badaniami objęto 261 pracowników różnych firm i przedsiębiorstw, z czego 123 poprawnie wypełnionych skal wykorzystano do analiz.

Wszystkie osoby w chwili badania pracowały w Anglii minimum 5 lat. Wśród przebadanych mężczyźni stanowili 61,8%, a kobiety – 38,2%. W większości byli oni zatrudnieni na czas stały – 68,3%, przy 31,7% tymczasowo. Głównie jako pracownicy fizyczni – 64,2%, pozostali jako pracownicy umysłowi – 35,8%. Zdecydowana większość – 75,7% – deklarowała brak zgodności wykonywanej pracy z wykształceniem, pozostali – 17,1% – potwierdzili taką zgodność, a 7,2% nie umiało się zdecydować. Nieco ponad połowa (52,1%) deklarowała zamiar pozostania w Anglii. Warunki materialne, jako bardzo dobre, wskazało 15,3%, dobre – 53,0%, a przeciętne – 26,8%. Ze względu na wykształcenie dominowały dwie grupy: wyższe – 45,5% oraz średnie – 51,2%, pozostali zawodowe – 3,3%. Oceny, z jakimi respondenci ukończyli naukę, to bardzo dobry – 22,0%, dobry – 52,0%, dostateczny – 26,0%. Znajomość języka angielskiego na poziomie bardzo dobrym wskazało 32,4%, dobrym – 31,0%, przeciętnym – 24,5%, słabym – 9,6% i bardzo słabym – 2,3% (tabela 2).

Badane osoby w zdecydowanej większości pracują niezgodnie ze swoim wykształceniem, głównie jako pracownicy fizyczni. Można jednak uznać, że zdecydowanie dobrze postrzegane są one na lokalnym rynku pracy przez pracodawców, o czym świadczy zatrudnienie prawie 2/3 takich osób na umowę na czas nieokreślony.

Tabela 2.

Dane demograficzno-społeczne badanych osób

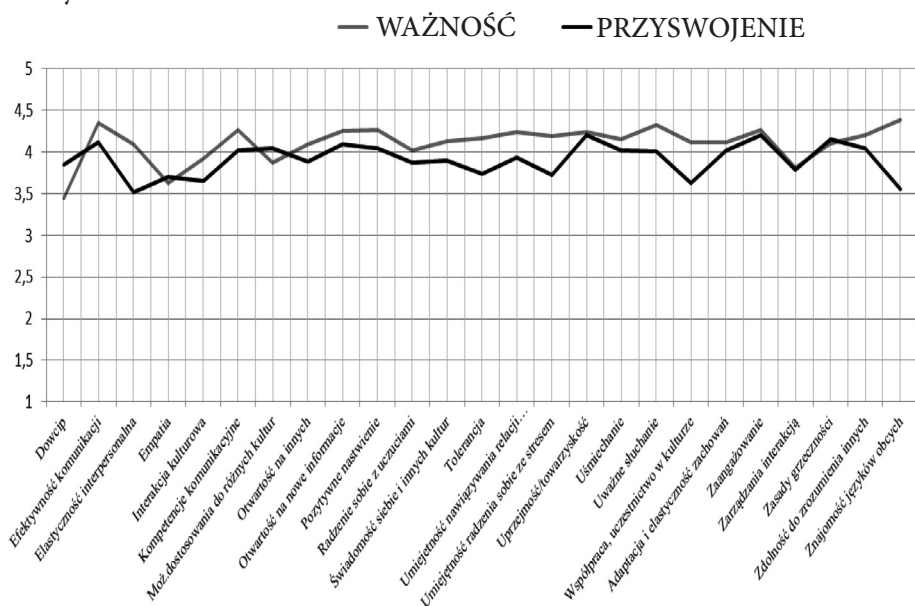
		N 123	% 100
Płeć	Kobieta	47	38,2
	Mężczyzna	76	61,8
Zatrudnienie	Stałe	84	68,3
	Tymczasowe	39	31,7
Zamiar pozostania w Anglii	Tak	64	52,1
	Nie mam zdania	33	26,9
	Nie	26	21,0
Warunki materialne	B. dobre	19	15,3
	Dobre	65	53,0
	Przeciętne	33	26,8
	Słabe	6	4,9
	Złe	0	0
Wykształcenie	Wyższe	56	45,5
	Średnie	63	51,2
	Zawodowe	4	3,3
Wykonywany zawód	P. umysłowy	44	35,8
	P. fizyczny	79	64,2
Wyniki ukończenia studiów/szkoły	B. dobry	27	22,0
	Dobry	64	52,0
	Dostateczny	32	26,0
Zgodność wykonywanej pracy z wykształceniem	Tak	21	17,1
	Trudno powiedzieć	10	7,2
	Nie	92	75,7
Znajomość języka angielskiego	B. dobra	40	32,4
	Dobra	38	31,0
	Przeciętna	30	24,5
	Słaba	12	9,6
	B. słaba	3	2,3

Źródło: badania własne

Ustalając, które ze szczegółowych kompetencji międzykulturowych są uważane za najważniejsze na współczesnym wielokulturowym rynku pracy i jaki jest ich poziom przyswojenia w opinii polskich emigrantów zarobkowych w Anglii, w pierwszej kolejności dokonano analizy danych zamieszczonych na wykresie 1.

Wykres 1.

Porównanie ważności z przyswojeniem kompetencji międzykulturowych przez badanych Polaków



Źródło: badania własne

W zdecydowanej większości przypadków wystąpiła różnica między zakresami ważności a przyswojenia poszczególnych kompetencji (wykres 1). Średnie wyniki ważności są generalnie wyższe od średnich wyników przyswojenia analizowanych kompetencji. Za najbardziej ważne międzykulturowe kompetencje badane osoby uznały: *Znajomość języków obcych* (M-4,39), *Efektywność komunikowania się* (M-4,35), *Uważne słuchanie* (M-4,33), *Zaangażowanie* (M-4,27), *Pozytywne nastawienie* (M-4,27), *Kompetencje komunikacyjne* (M-4,26). Za najmniej ważne: *Dowcip* (M-3,44), *Empatia*

(M-3,63), *Zarządzanie interakcją* (M-3,81), *Możliwość dostosowania do różnych kultur* (M-3,88), *Interakcja kulturowa* (M-3,92). Odnośnie przyswojenia analizowanych kompetencji najwyższe średnie wyniki otrzymały: *Uprzejmość/Towarzyskość* oraz *Zaangażowanie* (M-4,2), *Zasady grzeczności* (M-4,15), *Efektywność komunikacji* (M-4,12) i *Otwartość na nowe informacje* (M-4,1). Natomiast najniższe średnie wyniki uzyskały: *Efektywność interpersonalna* (M-3,52), *Znajomość języków obcych* (M-3,56), *Współpraca, uczestnictwo w kulturze* (M-3,63), *Interakcja kulturowa* (M-3,65). Największe różnice między ważnością a przyswojeniem kompetencji międzykulturowych u badanych osób wystąpiły w następujących przypadkach: *Znajomość języków obcych* (angielskiego), *Efektywność interpersonalna*, *Współpraca, uczestnictwo w kulturze*, *Umiejętność radzenia sobie ze stresem*, *Tolerancja* oraz *Dowcip*. Jedynie opanowanie takich umiejętności, jak: *Dowcip*, *Empatia*, *Możliwość dostosowania do różnych kultur*, jest nieznacznie wyżej oceniane niż ich ważność.

Spostrzeżenia powyższe potwierdza analiza porównawcza uzyskanych rezultatów dokonana testem t-Studenta. Wynika z niej, że na 25 szczegółowych kompetencji międzykulturowych w 13 zachodzą istotne różnice statystyczne ($p < 0,05$) między ich ważnością a przyswojeniem (tabela 3). Różnice te stwierdzono takimi szczegółowymi kompetencjami, jak: *Dowcip*, *Efektywność komunikacji*, *Elastyczność interpersonalna*, *Interakcja kulturowa*, *Kompetencje komunikacyjne*, *Pozytywne nastawienie*, *Świadomość siebie i innych kultur*, *Tolerancja*, *Umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych*, *Umiejętność radzenia sobie ze stresem*, *Uważne słuchanie*, *Współpraca, uczestnictwo w kulturze*, *Znajomość języków obcych*. W zdecydowanej większości wyższe wyniki uzyskali badani w zakresie ważności analizowanych kompetencji. Tylko w jednym przypadku (*Dowcip*) wynik średni ważności jest niższy od średniego wyniku przyswojenia. Największe różnice między ważnością a przyswojeniem wystąpiły w przypadku takich analizowanych kompetencji, jak: *Znajomość języków obcych*, *Elastyczność interpersonalna*, *Interakcja kulturowa*, *Współpraca, uczestnictwo w kulturze*. Ponadto można stwierdzić, że 23 analizowane kompetencje w zakresie ich średnich uzyskały wyniki w przedziale wyników wysokich. Dwie pozostałe mieszczą się w przedziale wyników przeciętnych.

Tabela 3.

Porównanie szczegółowych kompetencji międzykulturowych wg ważności i przyswojenia w opinii badanych osób

Szczegółowe kompetencje międzykulturowe	Ważność		Przyswojenie		Porównanie	
	M	SD	M	SD	t	p
Dowcip	3,44	1,05	3,85	0,94	-3,17	0,00
Efektywność komunikacji	4,35	0,72	4,12	0,80	2,33	0,02
Elastyczność interpersonalna	4,09	0,78	3,52	0,79	5,74	0,00
Empatia	3,63	0,96	3,71	0,93	-0,60	0,54
Interakcja kulturowa	3,92	0,79	3,65	0,82	2,58	0,01
Kompetencje komunikacyjne	4,26	0,74	4,02	0,89	2,25	0,02
Możliwość dostosowania do różnych kultur	3,88	0,96	4,05	0,89	-1,44	0,15
Otwartość na innych	4,09	0,96	3,89	1,12	1,51	0,12
Otwartość na nowe informacje	4,25	0,75	4,09	0,79	1,56	0,11
Pozytywne nastawienie	4,27	0,84	4,04	0,97	1,96	0,05
Radzenie sobie z uczuciami	4,02	0,90	3,86	0,91	1,32	0,18
Świadomość siebie i innych kultur	4,13	0,82	3,90	0,67	2,36	0,01
Tolerancja	4,17	0,90	3,73	0,81	3,92	0,00
Umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych	4,24	0,71	3,93	0,78	3,21	0,00
Umiejętność radzenia sobie ze stresem	4,17	0,81	3,73	0,92	4,10	0,00
Uprzejmość/towarzystwość	4,24	0,70	4,20	0,73	0,35	0,72
Uśmiechanie	4,15	0,83	4,02	0,93	1,22	0,22
Uważne słuchanie	4,33	0,63	4,01	0,68	3,77	0,00
Współpraca, uczestnictwo w kulturze	4,11	0,80	3,62	0,84	4,64	0,00
Adaptacja i elastyczność zachowań	4,12	0,80	4,02	0,87	0,91	0,36
Zaangażowanie	4,27	0,69	4,21	0,77	0,69	0,48
Zarządzanie interakcją	3,81	0,72	3,79	0,84	0,24	0,80
Zasady grzeczności	4,11	0,93	4,15	0,72	-0,45	0,64
Zdolność do zrozumienia innych	4,20	0,73	4,05	0,80	1,56	0,11
Znajomość języków obcych	4,39	0,90	3,56	0,97	6,91	0,00

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

Źródło: badania własne

Trochę inaczej sytuacja wygląda w przypadku średnich wyników przyswojenia. Tutaj w sześciu z 25 analizowanych kompetencji wystąpiły wyniki przeciętne, w pozostałych zaś wysokie. Można zatem uznać, że badane osoby dostrzegając ważność analizowanych kompetencji na wielokulturowym rynku pracy, jednocześnie dosyć surowo dokonują samooceny w zakresie ich przyswojenia. Nie jest to sytuacja drastyczna, ale wymagająca uwagi. W 12 z 25 analizowanych kompetencji, w których nie odnotowano istotnych różnic, ich poziom przyswojenia jest bowiem zbliżony do ich ważności.

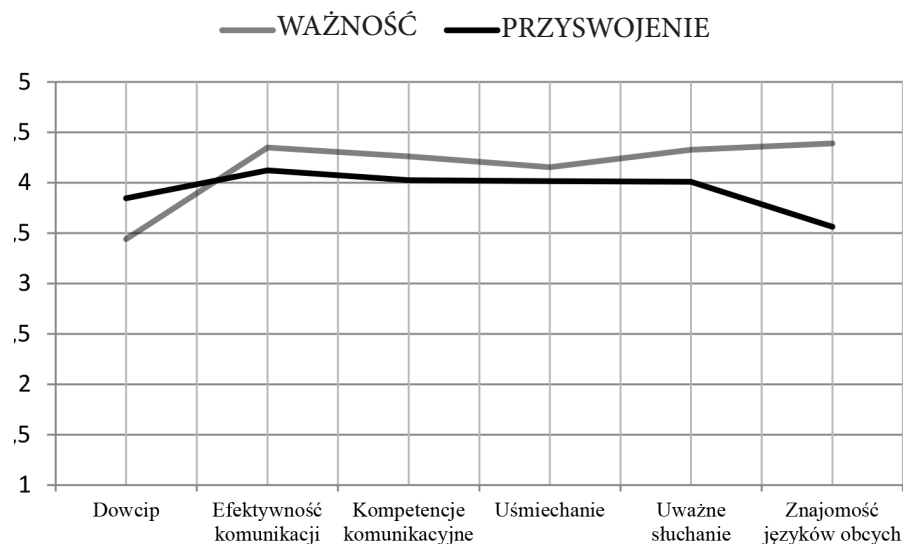
W siedmiu z 13, w których wystąpiły różnice na poziomie istotnym statystycznie, poziom ich przyswojenia jest wysoki. Jedynie w sześciu przypadkach, w których wystąpiły różnice istotne, takich jak: *Elastyczność interpersonalna*, *Interakcja kulturowa*, *Tolerancja*, *Umiejętność radzenia sobie ze stresem*, *Współpraca*, *uczestnictwo w kulturze*, *Znajomość języków obcych*, średnie wyniki przyswojenia znajdują się na poziomie przeciętnym. Zatem to w zakresie tych kompetencji badane osoby wykazują największe braki, które mogą wpływać na efektywność funkcjonowania w wielokulturowym środowisku życia i pracy.

W celu uzyskania bardziej szczegółowych danych dalsze analizy testem t-Studenta przeprowadzono z uwzględnieniem podziału szczegółowych kompetencji międzykulturowych na węzłowe kompetencje międzykulturowe (tabela 1).

Pierwsza analiza dotycząca kompetencji *Komunikowania się*, w skład której jako wskaźniki zaliczono następujące kompetencje szczegółowe: *Znajomość języków obcych*, *Kompetencje komunikacyjne*, *Dowcip*, *Efektywność komunikacji*, *Uśmiechanie*, *Uważne słuchanie*, wykazała, że średnie wyniki ważności są generalnie wyższe od średnich wyników przyswojenia analizowanych kompetencji, z wyjątkiem wskaźnika *Dowcip* (wykres 2). Za najbardziej ważne międzykulturowe kompetencje komunikacyjne badane osoby uznały: *Znajomość języków obcych* (4,39), *Efektywność komunikowania się* (4,35), *Uważne słuchanie* (4,33), *Kompetencje komunikacyjne* (4,26). Za najmniej ważne: *Dowcip* (3,44). Odnośnie przyswojenia analizowanych kompetencji najwyższe średnie wyniki otrzymały: *Efektywność komunikacji* (4,12), *Kompetencje komunikacyjne* (4,02), *Uśmiechanie* (4,02), *Uważne słuchanie* (4,01).

Wykres 2.

Porównanie ważności z przyswojeniem wskaźników węzłowej kompetencji *Komunikowania się* przez badanych Polaków



Źródło: badania własne

Tabela 4.

Porównanie szczegółowych kompetencji z zakresu węzłowej kompetencji *Komunikowania się* wg ważności i przyswojenia w opinii badanych osób

Szczegółowe kompetencje (wskaźniki)	Ważność		Przyswojenie		Porównanie	
	M	SD	M	SD	t	p
Dowcip	3,44	1,05	3,85	0,94	-3,17	0,00
Efektywność komunikacji	4,35	0,72	4,12	0,80	2,33	0,02
Kompetencje komunikacyjne	4,26	0,74	4,02	0,89	2,25	0,03
Uśmiechanie	4,15	0,83	4,02	0,93	1,22	0,22
Uważne słuchanie	4,33	0,63	4,01	0,68	3,77	0,00
Znajomość języków obcych	4,39	0,90	3,56	0,97	6,91	0,00

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

Źródło: badania własne

Natomiast najniższe wyniki średnie uzyskała *Znajomość języków obcych* (3,56). Największe różnice między ważnością a przyswojeniem komunikacyjnych kompetencji międzykulturowych u badanych osób wystąpiły w następujących przypadkach: *Znajomość języków obcych* (angielskiego) oraz *Dowcip*, którego poziom przyswojenia jest wyższy od deklarowanej ważności. Można zatem uznać, że badane osoby mają świadomość tego, iż znajomość języka angielskiego jest jedną z najważniejszych umiejętności kreujących skuteczne radzenie sobie na obczyźnie. Dokonują jednak obiektywnej samooceny w tym zakresie, wskazując jego znajomość na mało zadowalającym poziomie.

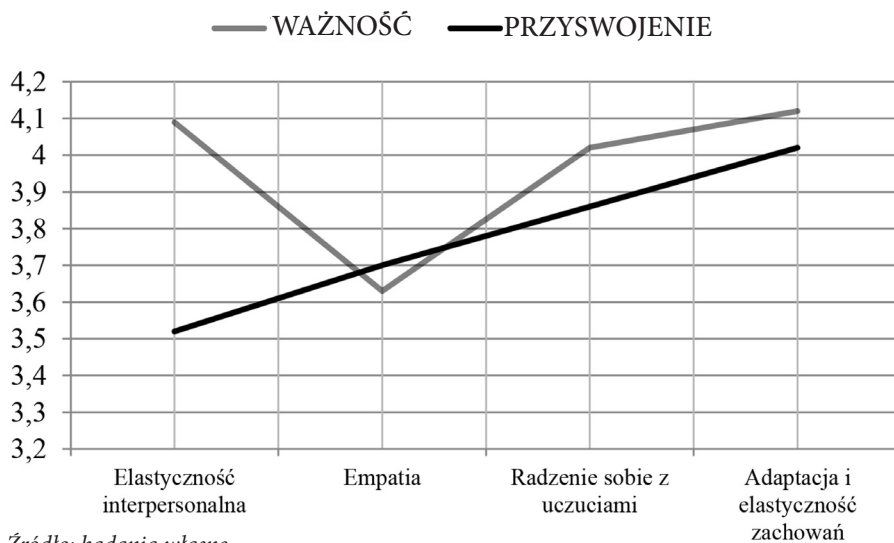
Wykazane powyżej różnice pomiędzy ważnością a przyswojeniem poszczególnych wskaźników węzłowej kompetencji *Komunikowania się* w pięciu na sześć przypadków wykazują rozbieżności na poziomie istotnym statystycznie (tabela 4). Należą do nich: *Dowcip* ($p = 0,00$), *Efektywność komunikacji* ($p = 0,02$), *Kompetencje komunikacyjne* ($p = 0,03$), *Uważne słuchanie* ($p = 0,00$), *Znajomość języków obcych* ($p = 0,00$). Przy czym w przypadku wskaźnika *Dowcip* ($p = 0,00$) średnie wyniki w zakresie przyswojenia uzyskali badani Polacy, na poziomie wysokim, a w zakresie ważności na poziomie przeciętnym. Wskazuje to, że badani uważają, iż nie jest on tak ważny w kontaktach interpersonalnych, ale dobrze jest posiadać taką umiejętność. W pozostałych przypadkach zdecydowanie wyższe wyniki uzyskała ważność (wszystkie w przedziale wyników wysokich). Natomiast wyniki przyswojenia, mimo że są istotnie niższe, to też umiejscawiają się w przedziale wyników wysokich. Wyjątkiem jest wynik wskaźnika *Znajomość języków obcych*, który znajduje się w przedziale wyników przeciętnych. Można zatem uznać, że badane osoby uważają, iż poszczególne szczegółowe kompetencje (z wyjątkiem *Dowcip*) z zakresu kompetencji *Komunikowania się* są bardzo ważne w procesie wzajemnych interakcji w wielokulturowym środowisku. Że to one w głównej mierze przyczyniają się do efektywnego funkcjonowania w codziennym życiu społecznym środowisk wielokulturowych. Jednocześnie wskazują, iż nie posiadają tych umiejętności jeszcze na ich satysfakcjonującym poziomie, szczególnie w zakresie znajomości języka angielskiego.

Kolejna analiza, tym razem węzłowej kompetencji *Inteligencja emocjonalna* (wykres 3), wykazała, że najbardziej ważnymi szczegółowymi kom-

petencjami w opinii osób badanych okazały się: *Adaptacja i elastyczność zachowań* (4,12), *Elastyczność interpersonalna* (4,09) oraz *Radzenie sobie z uczuciami* (4,02) – wszystkie w przedziale wyników wysokich. Najmniej ważna okazała się zaś *Empatia* (3,63), na poziomie wyników przeciętnych. Za najbardziej przyswojoną badani uznali hierarchicznie: *Adaptacja i elastyczność zachowań* (4,02), *Radzenie sobie z uczuciami* (3,86), *Empatia* (3,70) oraz *Elastyczność interpersonalna* (3,52). Wyniki dwóch pierwszych są na poziomie wysokim, zaś dwóch kolejnych na poziomie przeciętnym. Z porównania z wykorzystaniem testu t-Studenta (tabela 4) wynika, że największe różnice, statystycznie istotne, wystąpiły w przypadku wskaźnika *Elastyczność interpersonalna* ($p = 0,00$). W pozostałych przypadkach różnice są niewielkie, mało istotne.

Wykres 3.

Porównanie ważności z przyswojeniem wskaźników węzłowej kompetencji *Inteligencja emocjonalna* przez badanych Polaków



Źródło: badania własne

Na uwagę zasługuje relatywnie niski wynik ważności oraz przyswojenia takiej szczegółowej i – jak się wydaje – ważnej kompetencji, jak *Empatia*. W obu przypadkach dostrzega się wyniki na poziomie wyników przecięt-

nych. Wydaje się zatem, że badane osoby wykazują braki dotyczące bycia gotowym, zdolnym do bardzo wielu różnych zachowań, tak istotnych w świecie zróżnicowanym kulturowo. Ponadto nie doceniają i nie wykazują zdolności rozumienia innych ludzi, umiejętności wczuwania się w ich potrzeby i uczucia. Taki stan może istotnie negatywnie wpływać na procesy adaptacyjne czy też asymilacyjne w nowym, bardzo zróżnicowanym kulturowo środowisku.

Tabela 5.

Porównanie szczegółowych kompetencji z zakresu węzłowej kompetencji *Inteligencja emocjonalna* wg ważności i przyswojenia w opinii badanych osób

Szczegółowe kompetencje (wskaźniki)	Ważność		Przyswojenie		Porównanie	
	M	SD	M	SD	t	p
Elastyczność interpersonalna	4,09	0,78	3,52	0,79	5,74	0,00
Empatia	3,63	0,96	3,70	0,93	-0,60	0,54
Radzenie sobie z uczuciami	4,02	0,90	3,86	0,91	1,32	0,18
Adaptacja i elastyczność zachowań	4,12	0,80	4,02	0,87	0,91	0,36

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

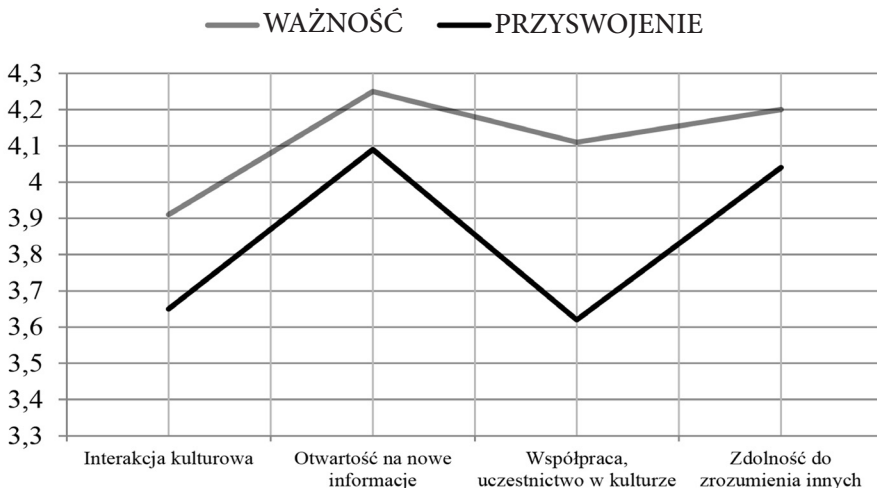
Źródło: badania własne

Rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów to następna węzłowa kompetencja międzykulturowa, która poddana została szczegółowej analizie (wykres 3, tabela 5). Wszystkie analizowane wskaźniki w ramach tej kompetencji w zakresie ich ważności uzyskały wyniki na poziomie wysokim. Za najbardziej ważne uznano: *Otwartość na nowe informacje* (4,25), następnie *Zdolność do zrozumienia innych* (4,20). Natomiast jako najmniej ważną wskazano: *Interakcja kulturowa* (3,91). Poziom przyswojenia tychże kompetencji jest zdecydowanie bardziej zróżnicowany. Najwyższe średnie wyniki na poziomie wysokim uzyskały: *Otwartość na nowe informacje* (4,09) oraz *Zdolność do zrozumienia innych* (4,04). Najniższe średnie w przedziale wyników przeciętnych uzyskały z kolei: *Interakcja kulturowa* (3,65) oraz *Współpraca, uczestnictwo w kulturze* (3,62). Okazało się,

że zaistniałe różnice pomiędzy ważnością a przyswojeniem następujących wskaźników: *Interakcja kulturowa* oraz *Współpraca, uczestnictwo w kulturze*, przybrały charakter istotności statystycznej.

Wykres 4.

Porównanie ważności z przyswojeniem wskaźników węzłowej kompetencji *Rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów* przez badanych Polaków



Źródło: badania własne

Tabela 6.

Porównanie szczegółowych kompetencji z zakresu węzłowej kompetencji *Rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów* wg ważności i przyswojenia w opinii badanych osób

Szczegółowe kompetencje (wskaźniki)	Ważność		Przyswojenie		Porównanie	
	M	SD	M	SD	t	p
Interakcja kulturowa	3,91	0,79	3,65	0,82	2,58	0,01
Otwartość na nowe informacje	4,25	0,75	4,09	0,79	1,56	0,11
Współpraca, uczestnictwo w kulturze	4,11	0,80	3,62	0,84	4,64	0,00
Zdolność do zrozumienia innych	4,20	0,73	4,04	0,80	1,56	0,11

M – średnia, *SD* – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

Źródło: badania własne

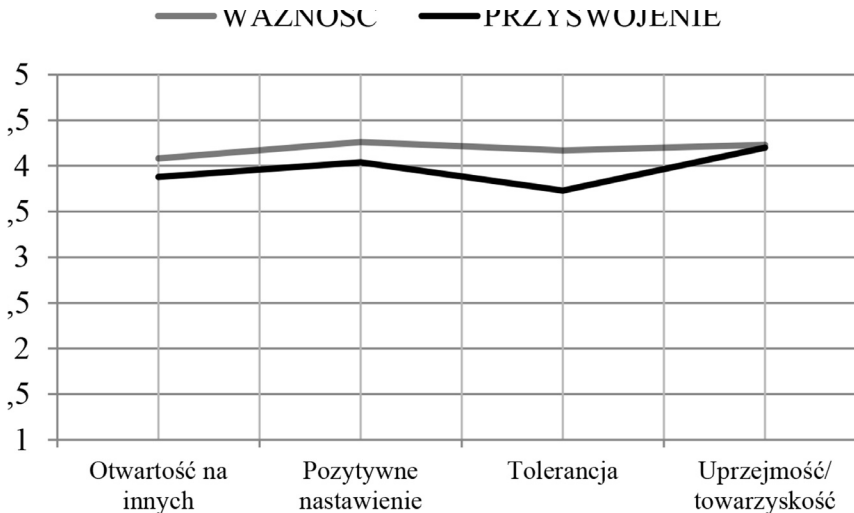
Można zatem uznać, że badani rzadko wchodzą w relacje kulturowe z osobami innych narodowości czy też wyznań oraz rzadko uczestniczą w wydarzeniach kulturowych kraju pobytu. Chociaż zdają sobie sprawę z ważności takich zachowań.

Podobnie przedstawia się kolejna analiza węzłowej kompetencji międzykulturowej *Otwartość na odmiennosc* (wykres 4, tabela 6). Ważność wszystkich jej wskaźników została przez badanych Polaków określona na poziomie wysokich wyników. Za najbardziej ważne kolejno uznano: *Pozytywne nastawienie* (4,26), *Uprzejmość/Towarzystwość* (4,23), *Tolerancja* (4,17) oraz *Otwartość na innych* (4,08).

Natomiast wszystkie średnie wyniki przyswojenia, w opinii badanych osób, są niższe od tych, które uzyskali w zakresie ważności. Za najbardziej przyswojoną szczegółową kompetencję uznano: *Uprzejmość/Towarzystwość* (4,20), następnie *Pozytywne nastawienie* (4,04), *Otwartość na innych* (3,88) oraz *Tolerancja* (3,73). Tę ostatnią w przedziale wyników przeciętnych, ale z tendencją ku wysokim.

Wykres 5.

Porównanie ważności z przyswojeniem wskaźników węzłowej kompetencji *Otwartość na odmiennosc* przez badanych Polaków



Źródło: badania własne

Tabela 7.

Porównanie szczegółowych kompetencji z zakresu węzłowej kompetencji *Otwartość na odmienność* wg ważności i przyswojenia w opinii badanych osób

Szczegółowe kompetencje (wskaźniki)	Ważność		Przyswojenie		Porównanie	
	M	SD	M	SD	t	p
Otwartość na innych	4,08	0,91	3,88	1,12	1,51	0,12
Pozytywne nastawienie	4,26	0,84	4,04	0,97	1,96	0,05
Tolerancja	4,17	0,90	3,73	0,81	3,92	0,00
Uprzejmość/towarzystwość	4,23	0,70	4,20	0,73	0,35	0,72

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

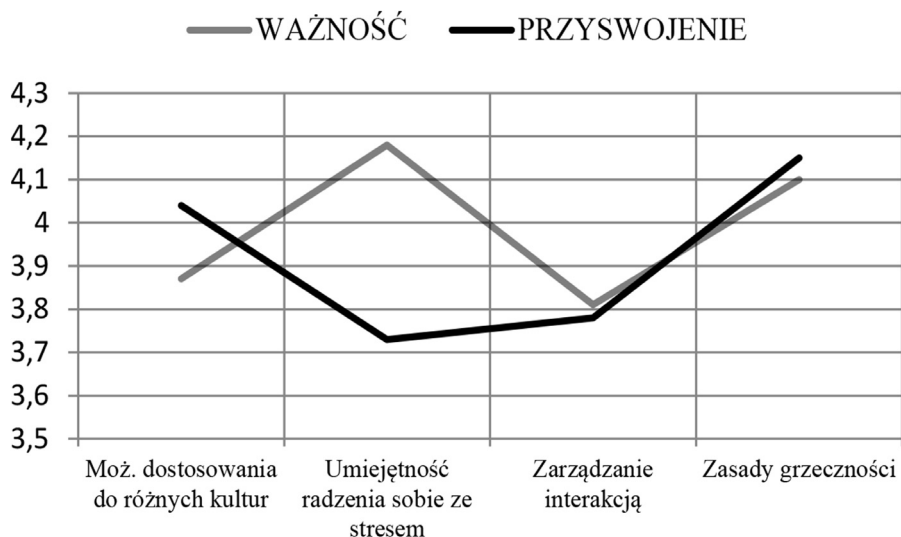
Źródło: badania własne

Natomiast różnice istotne statystycznie odnotowano w przypadku takich wskaźników, jak: *Pozytywne nastawienie* ($p = 0,05$), *Tolerancja* ($p = 0,00$). Szczególnie w przypadku tej ostatniej kompetencji można wnioskować, że badani Polacy na poziomie mało zadowolającym mają przyswojony szacunek wobec poglądów, postaw, zachowań innych kulturowo ludzi. W środowisku wielokulturowym nie będzie to pozytywnie wpływało na ich postrzeganie przez tych właśnie innych kulturowo członków społeczności państwa pobytu.

Inaczej natomiast przedstawia się analiza kolejnej węzłowej kompetencji międzykulturowej *Umiejętność rozwiązywania konfliktów* (wykres 5, tabela 7). Wszystkie oceniane przez badane osoby, pod względem ważności, szczegółowe kompetencje mieszczą się w przedziale wyników wysokich, ale z dość zróżnicowanym wynikiem średnim. Porządkując hierarchicznie, przedstawia się to następująco: *Umiejętność radzenia sobie ze stresem* (4,18), *Zasady grzeczności* (4,10), *Możliwość dostosowania do różnych kultur* (3,87), *Zarządzanie interakcją* (3,81). Dokonując oceny przyswojenia, badani wskazali nieco inaczej.

Wykres 6.

Porównanie ważności z przyswojeniem wskaźników węzłowej kompetencji *Umiejętność rozwiązywania konfliktów* przez badanych Polaków



Źródło: badania własne

Tabela 8.

Porównanie szczegółowych kompetencji z zakresu węzłowej kompetencji *Umiejętność rozwiązywania konfliktów* wg ważności i przyswojenia w opinii badanych osób

Szczegółowe kompetencje (wskaźniki)	Ważność		Przyswojenie		Porównanie	
	M	SD	M	SD	t	p
Możliwość dostosowania do różnych kultur	3,87	0,96	4,04	0,89	-1,44	0,15
Umiejętność radzenia sobie ze stresem	4,18	0,81	3,73	0,92	4,10	0,00
Zarządzanie interakcją	3,81	0,72	3,78	0,84	0,24	0,80
Zasady grzeczności	4,10	0,93	4,15	0,72	-0,45	0,64

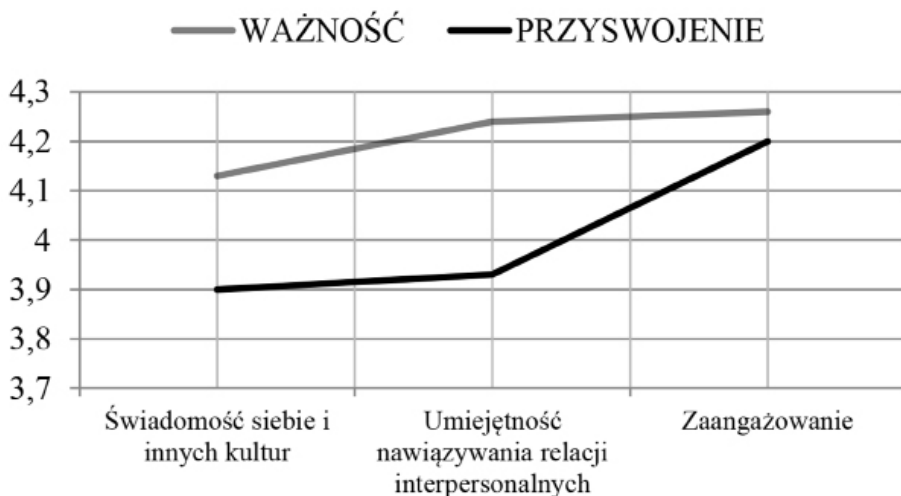
M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

Źródło: badania własne

Dwa wskaźniki, takie jak: *Możliwość dostosowania do różnych kultur* (4,04) oraz *Zarządzanie interakcją* (4,15), uzyskały wyniki wyższe niż ich ważność, na poziomie wysokim. Dwa pozostałe: *Zarządzanie interakcją* (3,78) i *Umiejętność radzenia sobie ze stresem* (3,73) – niższe od ich ważności. Z tym że w przypadku: *Umiejętność radzenia sobie ze stresem* na poziomie przeciętnym z różnicą istotną statystycznie ($p = 0,00$). Zatem to właśnie w zakresie tej szczegółowej kompetencji badani Polacy wykazują największy deficyt. A przecież wyjazd do obcego kraju to zmiana otoczenia, współpracowników, niekiedy charakteru wykonywanej pracy, czasami długa rozłąka z rodziną, często poczucie samotności i wyobcowania czy też trudności adaptacji do nowych warunków. To wszystko przekłada się na stres. I jeżeli nie umiemy sobie z nim radzić, to powstałe zaburzenia nastroju, stany depresji skutecznie zdezorganizują życie na emigracji.

Wykres 7.

Porównanie ważności z przyswojeniem wskaźników węzłowej kompetencji *Umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach* przez badanych Polaków



Źródło: badania własne

Ostatnia z analiz węzłowej kompetencji międzykulturowej *Umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach* (wykres 6, tabela 8) wykazała, że

wszystkie trzy wskaźniki, takie jak: *Zaangażowanie* (4,26), *Umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych* (4,24) oraz *Świadomość siebie i innych kultur* (4,13), znajdują się w przedziale wyników wysokich. Również na podobnym poziomie znajdują się średnie wyniki analizowanych wskaźników w zakresie ich przyswojenia. Z tym że są one wyraźnie niższe. Przedstawiają się następująco: *Zaangażowanie* (4,20), *Umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych* (3,93) oraz *Świadomość siebie i innych kultur* (3,90). Różnice w przypadku dwóch ostatnich okazały się istotne statystycznie (odpowiednio $p = 0,01$, $p = 0,00$). W związku z powyższym można uznać, że w zakresie tych szczegółowych kompetencji, mimo że są one na poziomie wysokim, badani Polacy wykazują pewne braki.

Tabela 9.

Porównanie szczegółowych kompetencji z zakresu węzłowej kompetencji *Umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach* wg ważności i przyswojenia w opinii badanych osób

Szczegółowe kompetencje (wskaźniki)	Ważność		Przyswojenie		Porównanie	
	M	SD	M	SD	t	p
Świadomość siebie i innych kultur	4,13	0,82	3,90	0,67	2,36	0,01
Umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych	4,24	0,71	3,93	0,78	3,21	0,00
Zaangażowanie	4,26	0,69	4,20	0,77	0,69	0,48

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

Źródło: badania własne

PODSUMOWANIE

Z przekrojowej analizy przeprowadzonych badań wynika, że badani Polacy wskazali, iż średnie wyniki przyswojenia analizowanych szczegółowych kompetencji międzykulturowych w zdecydowanej większości są niższe od ich ważności. Tylko w trzech przypadkach sytuacja wygląda odwrotnie. Większość średnich wyników ważności (23) oraz przyswojenia (20) poszczególnych szczegółowych kompetencji mieści się w przedziale wyników wysokich. Na poziomie wyników przeciętnych z zakresu ważności znajdują się dwie kompe-

tencje (*Dowcip, Empatia*), a z zakresu przyswojenia sześć (*Elastyczność interpersonalna, Empatia, Interakcja kulturowa, Tolerancja, Umiejętność radzenia sobie ze stresem oraz Współpraca, uczestnictwo w kulturze*). W ponad połowie przypadków między ich ważnością a przyswojeniem stwierdzono różnice na poziomie istotnym statystycznie ($p < 0,05$). Dotyczy to takich kompetencji, jak: *Dowcip, Efektywność komunikacji, Elastyczność interpersonalna, Interakcja kulturowa, Kompetencje komunikacyjne, Pozytywne nastawienie, Świadomość siebie i innych kultur, Tolerancja, Umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych, Umiejętność radzenia sobie ze stresem, Uważne słuchanie, Współpraca, uczestnictwo w kulturze, Znajomość języków obcych*. Największe różnice między ważnością a przyswojeniem wystąpiły w przypadku takich analizowanych kompetencji, jak: *Znajomość języków obcych, Elastyczność interpersonalna, Interakcja kulturowa, Współpraca, uczestnictwo w kulturze*. Można zatem uznać, że badane osoby dostrzegając ważność analizowanych kompetencji na wielokulturowym rynku pracy, jednocześnie dokonują rzetelnej samooceny w zakresie ich przyswojenia. Szczególnie dotyczy to sześciu kompetencji, w których wystąpiły różnice istotne statystycznie, ze średnimi wynikami przyswojenia na poziomie przeciętnym, takich jak: *Elastyczność interpersonalna, Interakcja kulturowa, Tolerancja, Umiejętność radzenia sobie ze stresem, Współpraca, uczestnictwo w kulturze, Znajomość języków obcych*. Zatem to w zakresie tych kompetencji badane osoby wykazują największe braki, które mogą wpływać na efektywność funkcjonowania w wielokulturowym środowisku życia i pracy.

Szczegółowe analizy dotyczące węzłowych kompetencji międzykulturowych ujawniły dodatkowe szczegóły. I tak, w zakresie kompetencji *Komunikowania się* badane osoby uważają, że poszczególne szczegółowe kompetencje (z wyjątkiem *Dowcip*) są bardzo ważne w procesie wzajemnych interakcji w wielokulturowym środowisku. Należą do nich głównie *Znajomość języków obcych, Efektywność komunikowania się, Uważne słuchanie, Kompetencje komunikacyjne*. To one, zdaniem badanych osób, przyczyniają się do efektywnego, satysfakcjonującego funkcjonowania w wielokulturowym środowisku. Jednocześnie odnosząc się dosyć samokrytycznie, wskazują, że badani nie przyswoili jeszcze tych kompetencji na zadowalającym poziomie. Dotyczy to szczególnie znajomości języka kraju pobytu.

Scharakteryzowane szczegółowe kompetencje w trakcie procesów komunikowania się członków wielokulturowych grup odgrywają kluczową rolę. W tak zróżnicowanych środowiskach często dochodzi bowiem do konfrontacji z nieznanym czy też mało znanym jednym lub kilkoma językami, gestykulacją czy też bardzo różnorodną mimiką. Zazwyczaj powoduje to ograniczenie wzajemnych kontaktów, zaburzenia w zakresie sposobu komunikowania się, na skutek czego następuje jego zmiana z nieformalnego, luźnego, koleżeńkiego na formalny, zasadniczy, służbowy (Milliken, Martins, 1996), co w konsekwencji implikuje zmniejszenie efektywności komunikacji (Ayoko, Harte, 2000). Również na ważność analizowanej węzłowej kompetencji międzykulturowej zwraca uwagę Iles (1995), wskazując, że komunikacja, zarówno werbalna, jak i niewerbalna, odgrywa bardzo ważną rolę w wypracowaniu najbardziej efektywnych zasad współpracy ludzi odmiennych kulturowo.

Szczegółowa analiza wyników węzłowej kompetencji *Inteligencja emocjonalna* ujawniła, że największe, a zarazem istotne statystycznie, różnice wystąpiły w przypadku wskaźnika *Elastyczność interpersonalna*. Ponadto na uwagę zasługuje relatywnie niski wynik ważności oraz przyswojenia takiej kompetencji, jak *Empatia*, na poziomie wyników przeciętnych. Świadczyć to może o małej elastyczności, gotowości do różnorodnych zachowań badanych osób, tak istotnych w świecie zróżnicowanym kulturowo. Można również domniemywać, że badani Polacy za mało doceniają i nie wykazują wystarczającej zdolności rozumienia innych uczestników wielokulturowego świata relacji interpersonalnych. Na mało zadowolającym poziomie posiadają umiejętność wczuwania się w ich potrzeby i uczucia. A przecież, zdaniem D. Golemana (1995), sukces życiowy czy też zawodowy zależy w dużej mierze „od umiejętności rozumienia, wczuwania się w emocje interlokutorów oraz kierowania własnymi”. Taki stan może istotnie negatywnie wpływać na procesy adaptacyjne czy też asymilacyjne w nowym, bardzo zróżnicowanym kulturowo środowisku (Pelled, 1996).

Kolejna analiza węzłowej kompetencji międzykulturowej *Rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów* wykazała, że ważność i przyswojenie różnicują istotnie dwa następujące jej wskaźniki: *Interakcja kulturowa* oraz *Współpraca, uczestnictwo w kulturze*. W obu przypadkach z przeciętnym poziomem ich przyswojenia. Można zatem uznać, że badani rzadko

wchodzą w relacje kulturowe z osobami innych narodowości czy też wyznań oraz incydentalnie uczestniczą w wydarzeniach kulturowych kraju pobytu. Chociaż wydaje się, że zdają sobie sprawę z ważności takich zachowań. A przecież istotą środowiska wielokulturowego jest wewnętrzne jego zróżnicowanie. Decydują o tym między innymi takie czynniki, jak: religia, narodowość, wartości, status społeczny. Imigranci poprzez pryzmat własnego „zakorzenienia”, zgodnie z własnym kluczem kulturowym, na swój sposób postrzegają rzeczywistość, otoczenie społeczne, w którym przyszło im żyć (Maznevski, 1994). Zatem uświadomienie sobie przez członków tych grup uwarunkowań takiego zróżnicowania ma istotne znaczenie dla pomyślnego pełnego zrozumienia i satysfakcji funkcjonowania społecznego. Wydaje się zatem, że kluczową umiejętnością powinna być zdolność do zrozumienia, że nie należy oceniać innych z powodu różnic kulturowych. Prezentując przy tym umiejętność elastycznych interakcji w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Rozumienie wartości i norm kulturowych oraz społecznych, odmiennych kulturowo osób tworzy podstawy zaufania, które przekłada się na lepsze funkcjonowanie społeczne. Osiągnąć taki stan można między innymi poprzez szeroko rozumianą współpracę i aktywne wzajemne uczestnictwo w środowiskach kulturowych miejsca pobytu.

W przypadku węzłowej kompetencji międzykulturowej *Otwartość na odmienność* różnice istotne statystycznie odnotowano w zakresie takich wskaźników, jak: *Pozytywne nastawienie* oraz *Tolerancja*. Przyswojenie pierwszego znalazło się na poziomie wysokim, a drugiego, co jest niepokojące, na przeciętnym. Można zatem wnioskować, że badani Polacy nie są zbyt otwarci na odmienność, różnorodność, że na zbyt niskim poziomie mają przyswojony szacunek wobec poglądów, postaw, zachowań innych kulturowo ludzi. W środowisku wielokulturowym to przyswojenie nie będzie pozytywnie wpływało na ich postrzeganie przez tych właśnie innych kulturowo członków społeczności państwa pobytu. Z różnymi negatywnymi konsekwencjami z tego wynikającymi. Poziom otwartości na różnorodność, poglądy i opinie „innych” ma bowiem przemożny wpływ na sprawniejsze rozwiązywanie nieporozumień i większą spójność grupową (Lloyd, Hartel, 2003). Zatem w warunkach wielokulturowości jedną z zasadniczych przesłanek skutecznego działania członków różnorodnej

kulturowo grupy jest uświadomienie sobie przez nich konieczności współdziałania z innymi osobami.

Umiejętność rozwiązywania konfliktów to kolejna węzłowa kompetencja podana w analizie. W grupach wielokulturowych często dochodzi do prób rozwiązywania różnorodnych problemów poprzez konflikt. Może on wtedy negatywnie oddziaływać na zespół, ale nie musi tak być (Jehn, 1999). W przypadku właściwego podejścia może mieć również pozytywny wpływ na grupę w postaci wspólnego rozwiązania zaistniałego problemu (Rahim, 1992). Przyczyniając się do lepszego poznania i konsolidacji członków grupy, umiejętność aktywnego, pozytywnego rozwiązywania konfliktu może mieć kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez grupy kulturowo heterogeniczne. Kapitałem niezbędnym wydaje się nie tylko – jak pisze B. Mazur (2003) – wiedza na temat odmiennych podejść do sposobu rozwiązywania konfliktów przez przedstawicieli różnych kultur, ale również posiadanie umiejętności zarządzania interakcją, plastycznością w dostosowaniu się do różnych kultur czy też umiejętności radzenia sobie ze stresem. Przeprowadzona analiza wykazała, że największy deficyt badani Polacy posiadają w przypadku kompetencji *Umiejętność radzenia sobie ze stresem*. Może to skutecznie przyczynić się do powstania zaburzeń nastrojów, frustracji, stanów depresji, a tym samym do dezorganizacji życia na emigracji.

Ostatnia z analizowanych węzłowych kompetencji to *Umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach*. Członkowie wielokulturowych grup, wychowani w homogenicznych społeczeństwach, internalizują normy kulturowe właściwe dla tego społeczeństwa. Dzięki temu w okresie dorosłości funkcjonują zgodnie z przyjętym kodem kulturowym (Brislin, Yoshida, 1994). Nie ułatwia im to później funkcjonowania w grupach wielokulturowych, w których dochodzi do konfrontacji z innymi, często bardzo różnymi, mało zrozumiałymi normami kulturowymi. W szczególności brakuje im wiedzy, umiejętności niezbędnej do skutecznego działania, przez co mogą stać się niepewni, sfrustrowani i wrogo nastawieni do innych (Gudykunst, Kim, 1997). Z tego względu posiadanie takich kompetencji, jak: *Umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych*, *Świadomość siebie i innych kultur* oraz *Zaangażowanie*, staje się kluczowe w kontekście analizowanej węzła-

wej kompetencji międzykulturowej. Z przeprowadzonych analiz wynika, że ważność i przyswojenie różnicują istotnie dwie z nich, takie jak: *Umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych* oraz *Świadomość siebie i innych kultur*. W związku z powyższym można uznać, że badani Polacy w zakresie tych szczegółowych kompetencji, mimo że przyswoili je na poziomie zadowalającym, wykazują pewne braki.

Niniejsze badania, polegające na opracowaniu wykazu oraz dokonaniu charakterystyki najbardziej pożądaných na współczesnym wielo- i międzykulturowym rynku pracy kompetencji międzykulturowych, z uwzględnieniem ich ważności i przyswojenia, powinny przyczynić się do uzupełnienia obowiązujących w szkołach wyższych programów kształcenia o treści związane z najbardziej pożądanymi, a szczególnie najmniej przyswojonymi na współczesnym wielo- i międzykulturowym rynku pracy kompetencjami międzykulturowymi. Z kolei powinno przełożyć się to na modyfikację efektów kształcenia studentów oraz słuchaczy szkół wyższych, szczególnie w zakresie pożądaných na współczesnym wielo- i międzykulturowym rynku pracy kompetencji międzykulturowych.

Literatura

- Ayoko, O.B., Hartel, C.E.J. (2000). *Cultural differences at work: How managers deepen and lessen the cross-racial divide in their workgroups*, „Queensland Review”, vol. 7, s. 77–87. ISSN 1321-8166.
- Bogaj, A., Kwiatkowski, S.M. (red.) (2006). *Szkoła a rynek pracy. Podręcznik akademicki*, Warszawa: PWN. ISBN 8301148950.
- Bolten, J. (2006). *Interkulturowa kompetencja*, tłum. B. Andrzejewski, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM. ISBN 8323216401.
- Brislin, R., Yoshida, T. (1994). *Intercultural communication training: An introduction*, Thousand Oaks: Sage. ISBN 9780803950757.
- Chen, G.M. & Starosta, W.J. (1996). *Intercultural communication competence: A synthesis*. W: B. Burleson (red.), *Communication Yearbook 19*, Thousand Oaks: Sage, s. 353–383.
- Deardorff, D.K. (2006). *Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internalization*, „Journal of Studies in Intercultural Education”, vol. 10, s. 241–266. ISSN 1028-3153.

- Dudzikowa, M. (1994). *Kompetencje autokreacyjne – czy i jak są możliwe do nabycia w toku studiów pedagogicznych*. W: H. Kwiatkowska (red.), *Ewolucja tożsamości pedagogiki*, Warszawa: PTP, s. 198–215. ISBN 8386062258.
- Dylak, S. (1995). *Wizualizacja w kształceniu nauczycieli*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM. ISBN 8323206732.
- Gerlach, R. (2003). *Edukacja zawodowa nie tylko dla rynku pracy*. W: R. Gerlach (red.), *Edukacja wobec rynku pracy. Realia – możliwości – perspektywy*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, s. 171–179. ISBN 8370964818.
- Goleman, D. (1997). *Inteligencja emocjonalna*, Poznań: Media Rodzina. ISBN 8385594469.
- Gudykunst, W.B., Kim, Y.Y. (1997). *Communication with strangers: An approach to intercultural communications*, McGraw-Hill, New York. ISBN 978-0072321241.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje*, tłum. M. Durska, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 9788320816853.
- Illes, P. (1995). *Learning to work with difference*, „Personal Review”, vol. 24(6), s. 44–60. ISSN 0048-3486.
- Jehn, K.A. (1999). *Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 44(4), s. 741–763. ISSN 0001-8392.
- Juchnowicz, M. (red.) (2009). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Kraków: Wolters Kluwer. ISBN 9788375266818.
- Kołodziejaska, T., Syguła, E. (2000). *Kompetencje do uczestnictwa w sztuce. Potrzeba ich kształtowania dla społeczeństwa XXI wieku*. W: R. Urbański-Korż (red.), *Kompetencje społeczne dorosłych. Język – dobro – piękno – śmierć*, Poznań, Toruń: Wydawnictwo Edytor. ISBN 9788387284145.
- Kwiatkowski, S.M., Symela, K. (2001). *Standardy kwalifikacji zawodowych. Teoria. Metodologia. Projekty*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych. ISBN 8387925527.
- Lloyd, S. & Härtel, C.E.J. (2010). *Intercultural competencies for culturally diverse work teams*, „Journal of Managerial Psychology” 25(8). ISSN 0268-3946.
- Magala, S. (2011). *Kompetencje międzykulturowe*, Warszawa: Wolters Kluwer. ISBN 9788326414763.
- Matsumoto, D., Juang, L. (2007). *Psychologia międzykulturowa*, tłum. A. Nowak, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. ISBN 978-83-7489-001-4.

- Maznevski, M.L. (1994). *Understanding our differences: performance in decision-making Groups with diverse members*, „Human Relations”, vol. 47, nr 5, s. 531–552. ISSN 0018-7267.
- Mazur, B. (2012). *Kompetencje międzykulturowe w opinii podlaskich menedżerów*, „Współczesne Zarządzanie” 1, s. 182–191. ISSN 1643-5494.
- Mikułowski-Pomorski, J. (2007). *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Kraków: Universitas. ISBN 8324204458.
- Mikułowski-Pomorski, J. (1999). *Komunikacja międzykulturowa*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-017-8.
- Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, „Academy of Management Review”, vol. 21, s. 402–433.
- Nikitorowicz, J., Sobecki, M., Danilewicz, W., Muszyńska, J., Misiejuk, D., Bajkowski, T. (2013). *Kompetencje do komunikacji międzykulturowej w aspekcie wielokulturowości regionów i procesów migracyjnych*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak. ISBN 978-83-62015-59-7.
- Pelled, L.H. (1996). *Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory*, „Organization Science”, vol. 7(6), s. 615–631. ISSN 1047-7039.
- Radzewicz-Winnicki, A. (1997). *Dylematy w przekazie wartości edukacyjnych w warunkach zmiany społecznej – stagnacja*. W: A. Zając (red.), *Dylematy przemian oświatowych*, Rzeszów, s. 191–204. ISBN 8390707608.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing conflict in organizations*, „Praeger Publishers”, New York. ISBN 9781412844253.
- Rozkwitalska, M. (2011). *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym*, Warszawa: Wolters Kluwer. ISBN 9788375267556.
- Spitzberg, B.H. (1991). *An examination of trait measures of interpersonal competence*, „Communication Reports” 4, s. 22–29.
- Spitzberg, B.H. (1990). *The construct validity of trait-based measures of interpersonal competence*, „Communication Research Reports” 7, s. 107–116.
- Spitzberg, B.H. Changnon, G. (2009). *Conceptualizing intercultural competence*. W: D.K. Deardorff (red.), *Intercultural Competence*, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington: Sage Publ, s. 2–52.
- Sztompka, P. (2010). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak. ISBN 9788324018956.

Sztompka, P. (1994). *Teorie zmian społecznych a doświadczenia polskiej transformacji*, „Studia Socjologiczne” 1, s. 9–17. ISSN 0039-3371.

Wiseman, R.L., Hammer, M.R. & Nishida, H. (1989). *Predictors of intercultural communication competence*, „International Journal of Intercultural Relations” 13, s. 349–370. ISSN 0147-1767.